



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OUTSOURCING NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: CASO DE ESTUDO ACADEMIA MILITAR

AUTOR: Asp Of AdMil Miguel Carlos do Vale Santos

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Cap AdMil Elisa Coimbra

LISBOA, 5 DE AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OUTSOURCING NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: CASO DE ESTUDO ACADEMIA MILITAR

AUTOR: Asp Of AdMil Miguel Carlos do Vale Santos

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Cap AdMil Elisa Coimbra

LISBOA, 5 DE AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e à minha namorada,
pelo total apoio e carinho
que têm demonstrado.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com o contributo de várias pessoas, sem o qual não teria sido possível a sua realização. Como tal, não podia deixar de lhes agradecer.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Bela Bravo, pelas sugestões valiosas que me iluminaram na condução e elaboração do trabalho de investigação.

À minha co-orientadora, Capitão Elisa Coimbra, pela total dedicação e empenho que demonstrou ao longo do trabalho.

À Aspirante Rebelo, Jurista da Direcção de Aquisições, pelo modo excepcional que me recebeu e pelos esclarecimentos facultados.

Ao Tenente Pinheiro, da Guarda Nacional Republicana, pelos dados que disponibilizou.

Ao Tenente-coronel Rosa e ao Tenente-coronel Ralheta por terem sido prestáveis na transmissão de conhecimentos.

Ao senhor Carlos Bota, da empresa Uniself por toda a informação facultada.

Ao senhor Jorge Pedro, da empresa Eurest pela sua disponibilidade.

A todas as pessoas que directa ou indirectamente colaboraram comigo na realização do trabalho, preenchendo questionários, cedendo dados e/ou informações, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional.

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

No dia-a-dia das organizações tomam-se decisões e realizam-se tarefas de modo a cumprirem os seus objectivos. Estas gerem recursos cada vez mais escassos, deste modo é necessário que haja uma boa empregabilidade dos mesmos. É fundamental que as organizações evoluam e adoptem mecanismos que lhes permitam facilitar processos e gerir recursos de forma económica, obtendo o máximo de eficácia e eficiência.

Esta investigação foca-se no outsourcing de serviços, especial no *catering*. Efectua-se uma análise comparativa dos valores referentes ao serviço de alimentação na Sede da Academia Militar, entre a Manutenção Militar e duas empresas de *catering*.

Este trabalho estrutura-se em três partes fundamentais. Primeiramente efectua-se o enquadramento teórico em que se aborda o conceito do *outsourcing* e a sua aplicabilidade na Academia Militar.

Posteriormente, expõe-se o trabalho de campo, com uma análise e apresentação dos resultados obtidos durante as entrevistas, questionários e estudo de caso. Constata-se que as pessoas se encontram satisfeitas com o serviço de *catering* na unidade analisada, tendo em conta as áreas relevantes apontadas pelos entrevistados.

Por fim, tece-se as considerações finais e linhas futuras de investigação, onde se verifica que o *catering* é uma ferramenta vantajosa para a Academia Militar. Este pode ser a resposta para alguns dos actuais problemas, pois permite uma redução de custos e um elevado grau de satisfação.

Palavras-chave: ACADEMIA MILITAR; *OUTSOURCING*; *CATERING*.

ABSTRACT

Every organization makes decisions and carries out tasks, which are intended to achieve certain objectives. It also manages resources which are increasingly scarce, so there must be an efficient use of them. It is essential that organizations evolve and adopt mechanisms in order to facilitate processes and the management of resources economically, achieving the maximum effectiveness and efficiency.

This research focuses on outsourcing services, particularly in catering. It was made a comparative analysis of the food service price on the Military Academy Headquarters, between the Manutenção Militar and two catering companies.

This work was structured into three main parts. Firstly, it was made a theoretical Framework, where the concept of outsourcing is analyzed as well as its applicability to the Military Academy.

It is then exposed the field work, with an analysis and presentation of results obtained during the interviews, questionnaires and case study. It was found that the people are satisfied with the catering service in the analyzed unit, taking into account the relevant areas identified by the interviewees.

Finally, the final considerations and future lines of research were advanced. It was found that catering is an advantageous tool for the Military Academy. This may be the answer to some of the problems that take place nowadays, because it allows a reduction in costs and a high degree of satisfaction.

Key words: MILITARY ACADEMY; OUTSOURCING; CATERING.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
LISTA DE SIGLAS	XV
LISTA DE SÍMBOLOS	XVI

PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e justificação do tema	1
1.2 Questão fundamental, objectivos e hipóteses de investigação	2
1.3 Metodologia	3
1.4 Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos	3
CAPITULO 2: OUTSOURCING	4
2.1 Definição do conceito	4
2.2 Tipos de outsourcing	5
2.3 Vantagens, desvantagens e riscos do outsourcing	7
2.3.1 Vantagens do outsourcing	7
2.3.2 Desvantagens do outsourcing	8
2.3.3 Riscos associados ao outsourcing	9
2.4 Processo de implementação do outsourcing	10

CAPITULO 3: OUTSOURCING NAS FORÇAS ARMADAS E NAS FORÇAS DE SEGURANÇA..... 14

3.1	Enquadramento legal	14
3.2	Conceito de catering	15
3.3	Outsourcing no Exército e na Guarda Nacional Republicana	15
3.3.1	Manutenção Militar	15
3.3.2	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento	16
3.3.3	Oficinas Gerais de Material de Engenharia	16
3.3.4	Guarda Nacional Republicana.....	16
3.4	Serviços partilhados	17

SEGUNDA PARTE - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA – O CATERING NA ACADEMIA MILITAR

CAPITULO 4: METODOLOGIA..... 18

4.1	Métodos e técnicas	18
4.2	Entrevistas	19
4.3	Questionários	19
4.4	Universo e amostra	19
4.5	Estudo de caso.....	20
4.5.1	Caracterização da Academia Militar	20

CAPITULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS..... 21

5.1	Análise das entrevistas.....	21
5.1.1	Entrevistas	21
5.1.2	Conclusões das entrevistas.....	26
5.2	Análise dos questionários.....	28
5.2.1	Questionários	28
5.2.2	Conclusões dos questionários.....	33
5.3	Estudo de caso.....	34
5.3.1	Catering na Academia Militar.....	34
5.3.2	Conclusões do estudo de caso.....	37

TERCEIRA PARTE – CONSIDERAÇÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

CAPITULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
6.1 Verificações das hipóteses.....	38
6.2 Cumprimento dos objectivos	39
6.3 Resposta às questões derivadas.....	39
6.4 Resposta à questão de partida.....	39
6.5 Reflexões finais.....	40
6.6 Limitações da investigação	41
6.7 Recomendações para investigações futuras	41
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 42
 APÊNDICES.....	 45
Apêndice A: Guião da entrevista.....	46
Apêndice B: Questionário	50
Apêndice C: Entrevista n.º 1	55
Apêndice D: Entrevista n.º 2	57
Apêndice E: Entrevista n.º 3	59
Apêndice F: Entrevista n.º 4.....	61
Apêndice G: Entrevista n.º 5	64
Apêndice H: Entrevista n.º 6	67
Apêndice I: Entrevista n.º 7.....	69
Apêndice J: Alfa cronbach	71
Apêndice K: Caracterização detalhada dos inquiridos	72
Apêndice L: Custos referentes ao estudo de caso	80
Apêndice M: Processo de implementação do outsourcing	81
 ANEXOS	 82
Anexo N: Custo dos géneros	83
Anexo O: Determinação da dimensão da amostra.....	84
Anexo P: Efectivo da Academia Militar.....	85
Anexo Q: Dados referentes às propostas	86
Q.1: Uniself.....	86
Q.1.1: Proposta (A).....	86
Q.1.2: Proposta (B).....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

ANEXO A: GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Figura A.1: Blocos temáticos.....	49
-----------------------------------	----

ANEXO M: PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO OUTSOURCING

Figura M.1: Processo de implementação do outsourcing.....	81
---	----

ANEXO Q: DADOS REFERENTES DAS PROPOSTAS

Figura Q.1: Valores referentes à proposta (A)	86
---	----

Figura Q.2: Valores referentes à proposta (B)	87
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Gráfico 5.1: Factores relevantes de um serviço de alimentação.....	27
Gráfico 5.2: Vantagens do catering.....	27
Gráfico 5.3: Desvantagens do catering.....	27
Gráfico 5.4: Distribuição por classes.....	28
Gráfico 5.5: Distribuição por género.....	28
Gráfico 5.6: Distribuição por idades.....	28
Gráfico 5.7: Distribuição por habilitações literárias.....	28
Gráfico 5.8: Média das respostas às perguntas relacionadas com o serviço de catering.....	30
Gráfico 5.9: Média das respostas às perguntas relacionadas com o serviço de exploração directa da messe.....	31
Gráfico 5.10: Diferença dos valores praticados em cada refeição (Proposta A) ...	37
Gráfico 5.11: Valor anual das refeições (Proposta B)	37

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 5.1: Caracterização dos entrevistados.....	21
Quadro 5.2: Resultados da questão nº5.....	22
Quadro 5.3: Resultados da questão nº6.....	22
Quadro 5.4: Resultados da questão nº7.....	23
Quadro 5.5-A: Resultados da questão nº8.....	24
Quadro 5.5-B: Resultados da questão nº8.....	24
Quadro 5.6: Resultados da questão nº9.....	25
Quadro 5.7: Resultados da questão nº10.....	26
Quadro 5.8: Valores de estatística descritiva.....	29
Quadro 5.9: Custos praticados por refeição (Proposta A).....	35
Quadro 5.10: Valor anual das refeições (Proposta A).....	35
Quadro 5.11: Custos praticados por refeição (Proposta B).....	36
Quadro 5.12: Valor anual das refeições (Proposta B).....	36

ANEXO N: CUSTO DOS GÉNEROS

Quadro N.1: Custo dos Géneros.....	83
------------------------------------	----

ANEXO P: EFECTIVO DA ACADEMIA MILITAR

Quadro P.1: Total de efectivos.....	85
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

APÊNDICE J: ALFA CRONBACH

Tabela J.1: Teste de alfa cronbach.....	71
---	----

APÊNDICE K: CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

Tabela K.1: Frequência e percentagem da questão G1/Q1.....	72
Tabela K.2: Frequência e percentagem da questão G1/Q2.....	72
Tabela K.3: Frequência e percentagem da questão G1/Q3.....	72
Tabela K.4: Frequência e percentagem da questão G1/Q4.....	73
Tabela K.5: Frequência e percentagem da questão G1/Q5.....	73
Tabela K.6: Frequência e percentagem da questão G2/Q1.....	73
Tabela K.7: Frequência e percentagem da questão G2/Q2.....	74
Tabela K.8: Frequência e percentagem da questão G2/Q3.....	74
Tabela K.9: Frequência e percentagem da questão G2/Q4.....	74
Tabela K.10: Frequência e percentagem da questão G2/Q5.....	75
Tabela K.11: Frequência e percentagem da questão G2/Q6.....	75
Tabela K.12: Frequência e percentagem da questão G2/Q7.....	75
Tabela K.13: Frequência e percentagem da questão G2/Q8.....	75
Tabela K.14: Frequência e percentagem da questão G2/Q9.....	76

Tabela K.15: Frequência e percentagem da questão G2/Q10.....	76
Tabela K.16: Frequência e percentagem da questão G3/Q1.....	76
Tabela K.17: Frequência e percentagem da questão G3/Q2.....	76
Tabela K.18: Frequência e percentagem da questão G3/Q3.....	77
Tabela K.19: Frequência e percentagem da questão G3/Q4.....	77
Tabela K.20: Frequência e percentagem da questão G3/Q5.....	77
Tabela K.21: Frequência e percentagem da questão G3/Q6.....	77
Tabela K.22: Frequência e percentagem da questão G3/Q7.....	78
Tabela K.23: Frequência e percentagem da questão G3/Q8.....	78
Tabela K.24: Frequência e percentagem da questão G3/Q9.....	78
Tabela K.25: Frequência e percentagem da questão G3/Q10.....	79
Tabela K.26: Frequência e percentagem da questão G3/Q11.....	79

APÊNDICE L: CUSTOS REFERENTES AO ESTUDO DE CASO

Tabela L.1: Custos referentes às horas extraordinárias.....	80
Tabela L.2: Custos referentes às remunerações.....	80
Tabela L.3: Custos referentes ao pessoal civil.....	80

ANEXO O: DETERMINAÇÃO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA

Tabela O.1: Validade do estudo.....	84
-------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AdMil:	Administração Militar
AP:	Administração Pública
Apud:	Citado em
Art.º:	Artigo
Cmd:	Comando
Dec-Lei:	Decreto-Lei
H:	Hipótese
Nº:	Número
SP:	Serviços Partilhados
SGA:	Sistema de Gestão de Alimentação

LISTA DE SIGLAS

AM:	Academia Militar
ANCP:	Agência Nacional de Compras Públicas
CCP:	Código dos Contratos Públicos
E/U/O:	Estabelecimento, Unidade ou Órgão
GNR:	Guarda Nacional Republicana
HACCP:	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
MM:	Manutenção Militar
OGFE:	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
OGME:	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
SIG:	Sistema Integrado de Gestão
SNCP:	Sistema Nacional de Compras Públicas
TIA:	Trabalho de Investigação Aplicada
TILD:	Trabalho Individual de Longa Duração

LISTA DE SÍMBOLOS

m:	Mínimo
M:	Máximo
N:	Dias de aulas e exercícios de campo
R:	Dias de actividade reduzida e férias escolares
(%):	Percentagem
α	Alfa

PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), conducente à obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar.

Este capítulo inicia-se com o enquadramento e respectiva fundamentação do tema, posteriormente apresenta-se o problema de investigação, as questões de investigação, os objectivos e as hipóteses. Por fim, enuncia-se a metodologia, finalizando com uma breve síntese dos capítulos.

1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Este TIA, subordinado ao tema “*Outsourcing* nos Serviços Públicos: caso de estudo Academia Militar”, é o corolário da minha formação enquanto aluno da AM.

O tema proposto é um tema que está a ser muito debatido, segundo Carapuça (2010), Portugal é um bom laboratório visto ser um país pequeno. Segundo esta afirmação, decide-se vocacionar o estudo unicamente para AM na Sede.

Este tema vem possibilitar o estudo de um caso pouco explorado no país. Uma outra razão para a escolha do mesmo foi ser um assunto actual e relativamente novo para a instituição militar. Este é um tema onde se pode aplicar muitos dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso da AM.

O *outsourcing* de uma forma simplista significa que se solicita a alguém externo da organização a realização da tarefa pretendida. Este conceito faz com que as organizações se concentrem mais no seu *core Business*, isto é, na sua actividade principal.

1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A questão fundamental que se investiga no TIA incide sobre as temáticas controlo de gestão, contabilização de custos, qualidade do serviço e planeamento. Assim sendo formula-se o seguinte problema de investigação:

Será que a Academia Militar deve equacionar a implementação do outsourcing?

Decorrente desta questão de partida, subordinada ao tema do trabalho, surge algumas questões derivadas:

- 1- Quais são as vantagens, as desvantagens e riscos associados ao *outsourcing*?
- 2- Quais as etapas do processo de implementação do *outsourcing*?
- 3- Será economicamente vantajoso a implementação do *catering*?
- 4- O serviço de *catering* responde aos factores relevantes de um serviço alimentar de qualidade?

Para além da questão de partida e das questões de investigação que se pretende responder, surgem objectivos de investigação que se ambicionam alcançar ao longo deste trabalho:

- Constatar as vantagens, as desvantagens e riscos associados à implementação do serviço de *catering*;
- Aferir o grau de satisfação dos trabalhadores de uma unidade do Exército que tenha o *catering* implementado;
- Verificar e comparar os resultados financeiros do actual sistema com o *catering*;

Para dar resposta à questão de partida e às questões de investigação em cima enunciadas, formula-se as seguintes hipóteses (H):

H1 – O *Catering* traz benefícios financeiros.

H2 – O *Catering* traz outras vantagens e melhora a gestão.

H3 – O serviço prestado pela empresa externa traz qualidade e satisfaz o cliente final.

1.3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho utilizaram-se técnicas e métodos variados. O primeiro método de pesquisa utilizado no trabalho foi a pesquisa bibliográfica, em que foram utilizadas fontes secundárias (livros, trabalhos, jornais, revistas, legislação e internet), com a finalidade de obter informação sobre o tema.

O segundo método foi aplicado na parte empírica, recorreu-se a instrumentos como observação directa, recolha de informação através da técnica de inquéritos por entrevistas numa primeira fase e mais tarde inquéritos por questionários (Ghiglione e Matalon, 1993). Outro método que foi tratado em paralelo com as entrevistas e os questionários foi o estudo de caso, recebeu-se duas propostas de duas empresas que estão implementadas no mercado e comparou-se com os valores praticados pela AM.

Este trabalho acata a metodologia científica empregue no âmbito da investigação das ciências sociais e está de acordo com o que é proposto por Sarmento (2008) e Ghiglione e Matalon (1993), adaptado às orientações dadas pela AM (2008).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho está dividido em três partes fundamentais: a primeira parte é o enquadramento teórico, a segunda parte é a investigação empírica e na terceira parte apresenta-se as conclusões finais e linhas futuras de investigação.

A parte teórica tem três capítulos, sendo o primeiro a introdução, onde se escolhe e justifica o tema, se apresenta a questão fundamental, objectivos e as hipóteses. Neste capítulo, expõe-se a metodologia usada na primeira parte do trabalho. O segundo capítulo está direccionado para o *outsourcing*, onde se define: o conceito, tipos, as vantagens, as desvantagens e riscos do *outsourcing*. Por fim, apresenta-se dois exemplos de processos de implementação do *outsourcing*. O terceiro capítulo está vocacionado para a realidade do *outsourcing* nas Forças Armadas e de Segurança.

Posteriormente, apresenta-se a parte empírica, que se inicia no quarto capítulo. Com a justificação da metodologia. Segue-se o quinto capítulo, com apresentação e análise dos resultados dos inquéritos por entrevistas, por questionários e o estudo de caso.

Por último, na terceira parte do trabalho, validam-se as hipóteses levantadas, responde-se às questões derivadas, bem como à questão de partida. Verifica-se se os objectivos foram atingidos, tece as reflexões finais, as limitações do trabalho e recomendações futuras.

CAPITULO 2

OUTSOURCING

No presente capítulo realiza-se uma abordagem ao conceito de *outsourcing*. Serão ainda mencionados e comentados os tipos de *outsourcing*, as vantagens, as desvantagens e riscos associados ao *outsourcing*, bem como o processo de implementação do *outsourcing*.

2.1 DEFINIÇÃO DO CONCEITO

O conceito *outsourcing* é de origem anglo-saxónica, é uma palavra muito utilizada nos dias de hoje, o conceito utiliza-se diariamente nas empresas. O *outsourcing* está associado a alguns conceitos, como o “*Make or Buy*”, “mandar fazer fora”, “externalização” ou “terceirização”.

Segundo Bendor-Samuel, P. (2000), a transferência do controle é o elemento chave do termo *outsourcing*: este tem lugar quando uma organização transfere a propriedade de um processo de negócio para um fornecedor.

Outra perspectiva é que, “o *outsourcing* é convencionar a um terceiro um contrato de prestação de serviços não estratégicos (que são os que não produzem valor acrescentado para os clientes) e por isso distantes do negócio central (*core business*¹) da empresa” (Reis, 2000, p. 164). A maioria das pessoas conhece o conceito *outsourcing*, mas não se focaliza em três vectores essenciais que este conceito envolve, segundo Conde (2005, p. 47) “todas as definições estarão centradas em três elementos chave, a saber: compra de serviços ao exterior, menores custos, maior especialização”.

Para Oliveira (2002, p. 18), “o *outsourcing* designa a utilização significativa de recursos externos para realizar actividades que, tradicionalmente, seriam executadas por colaboradores e por outros activos da própria empresa. Consiste em contratar com uma entidade externa à organização a prestação de serviços relacionados com uma função ou área, abrangendo a sua gestão diária”. Numa perspectiva mais abrangente, Santos (1999) diz que o *outsourcing* pode ser entendido como um processo através do qual uma empresa liberta recursos de actividades cujo desempenho não é crítico.

¹ Identifica-se como sendo a actividade central numa determinada organização.

Observando a instituição militar um conceito adequado é referido por, Santos (1998, p. 23),

“...outsourcing é o processo através do qual uma organização (contratante), em linha de conta com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista”.

Henriques (2007, p. 8), no seu Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) diz que,

“...nem todas as relações de contratação poderão fazer parte dos interesses das organizações que se irão relacionar. Conforme vem explicitado no Plano e Relatório de Actividades da Presidência do Conselho de Ministros, “A tendência é cada vez mais para que serviços que não produzam valor acrescentado (...) sejam executados por entidades exteriores à organização, em vez de produzidos internamente. As grandes vantagens residem na redução de efectivos (...) para se dedicarem mais a outras competências, nomeadamente, de ordem estratégica, para além de implicar uma racionalização de custos”²”.

Segundo Veríssimo (2006, p. 5), as actividades de *Core Competence*³, “são as únicas que não podem ser subcontratadas. Todas as outras (principalmente as que não acrescentam valor) podem ser contratadas a entidades exteriores à organização. Tudo está, naturalmente, dependente da vontade desta organização em querer ou não desempenhar as actividades seleccionadas”.

“O Banco Central Europeu, no contexto dos serviços bancários ou financeiros, utiliza o termo *outsourcing*, definindo-o como o fornecimento por outra entidade a uma instituição de crédito de serviços que fazem parte dos processos de negócio necessários à provisão de operações bancárias ou outros serviços financeiros” (Pizarro, 2010, p. 18).

2.2 TIPOS DE OUTSOURCING

Existem diversos tipos de *outsourcing*, e uma panóplia de factores que fazem com que haja a existência dessa mesma divisão.

Segundo Pizarro (2010) pode-se encontrar diferentes tipos de *outsourcing* definidos em função de alguns factores de classificação. Analisando o factor da amplitude, tem-se dois tipos de *outsourcing*: *outsourcing* total e o *outsourcing* selectivo ou parcial. Pizarro refere ainda outro critério, aquele que mede o nível da decisão ou o nível de intensidade da relação entre a organização e o prestador externo. Afirmando existir o *outsourcing*

² Transformando custos fixos em custos variáveis, ou seja, só efectuando gastos quando se torna necessário executar essa actividade, não tendo o encargo dos custos inerentes ao pessoal em permanência afecto à função.

³ Segundo Veríssimo, *Core Competence* são todas aquelas que traduzem competências únicas e distintivas da organização, não podendo ser desempenhadas por outrem. De um modo geral, afirma-se que serão todas aquelas que impliquem a utilização de armas ou sistemas de armas, letais ou não, isoladamente ou de uma forma conjunta e/ou combinada, no cumprimento das actividades referidas anteriormente como *Core Business*.

operacional, o tático e o estratégico. Para Pizarro (2010, p. 21) o *outsourcing* operacional é “a decisão de contratar um terceiro fora da organização, tem em conta a simples necessidade de executar total ou parcialmente determinadas funções ou sub-funções. São decisões planeadas a curto prazo”. Neste tipo de *outsourcing* não decorrem alterações significativas. Pizarro afirma que o *outsourcing* tático supõe uma relação mais profunda entre empresa e fornecedor. A decisão de *outsourcing* tático envolve, entre outros, a disposição de recursos humanos e materiais que permitem a obtenção de vantagens para a organização. Esta decisão tem como finalidade a diminuição de custos, sem ponderar outros benefícios ou eventuais riscos. Pizarro (2010, p. 22), diz que no *outsourcing* estratégico, “atingimos o nível de intensidade mais elevado nas relações entre a organização e o fornecedor. É uma decisão de longo prazo onde existe planeamento e cooperação entre as duas partes”.

No seu TILD, Henriques (2007) diz que o Sistema Integrado de Gestão (SIG) pode designar-se como *outsourcing* estratégico. Este tipo de *outsourcing* visa a prossecução de objectivos da empresa, a melhoria da qualidade das operações, o acesso a recursos especializados e know-how específico e as vantagens competitivas. Estas decisões são tomadas pela hierarquia de topo das organizações. Outro tipo de *outsourcing* é o *outsourcing* transformacional, segundo Conde (2005, p. 49), “é uma parceria com outra empresa de modo a se conseguir um rápido, substancial e sustentado desenvolvimento no nível de performance das empresas”.

Outra classificação é aquela que distingue o *outsourcing* público do privado. No *outsourcing* público encontra-se entidades públicas e privadas, já no privado encontra-se entidades privadas, Christensen e Laegreid (2007) dizem que existem três categorias que apoiam e modernizam o sector público: o *outsourcing*, as *public-private partnerships*⁴ e os *vouchers*⁵. Christensen e Laegreid afirmam que o *outsourcing* é a prática através da qual os governos contratam entidades do sector privado, para fornecimento de serviços. Relativamente às *public-private partnerships* estes referem que são: “acordos pelos quais o sector privado financia, projecta, constrói, mantém e opera os activos infra-estruturais tradicionalmente fornecidos pelo sector público” (Christensen e Laegreid, 2007, p. 25). Por fim, os *vouchers* separam a provisão dos serviços públicos do seu financiamento. O financiamento mantém-se com o governo na forma de um *voucher* que é emitido a favor de entidades individuais, as quais os podem trocar por serviços de uma escala de fornecedores.

⁴ Parcerias Público Privadas.

⁵ Autorizações ou comprovativos.

Carapuça (2004) refere ainda que,

“Há alguns sectores em que é mais difícil fazer outsourcing porque, em boa verdade, a lei não o permite. Por exemplo, a Administração Pública (AP) tem dificuldade em fazer outsourcing porque os contratos que a AP está habituada a fazer para a aquisição de bens e serviços ... dificilmente são plurianuais, e os contratos de outsourcing, por definição, são-no. Por outro lado, há as condicionantes sociais relativas ao emprego na AP”.

Para Burnes, B. (2004) são dois sectores distintos, no sector privado têm que se obter lucro para os accionistas, mas não se importa como se consegue. No sector público o acréscimo de valor é importante, mas a forma como se consegue é constrangida por um conjunto de requisitos políticos e legais.

2.3 VANTAGENS, DESVANTAGENS E RISCOS DO OUTSOURCING

O outsourcing assenta em dois conceitos fundamentais que são a capacidade de resposta do mercado e a afectação dos recursos humanos no desempenho das funções específicas das respectivas tarefas. Reis (2000) refere que o *outsourcing* não pode ser o remédio para todo mal das organizações, mas pode trazer alguns benefícios como pode também trazer outros problemas às mesmas. Para Pizarro (2010), o *outsourcing* possibilita a redução de custos fixos operacionais transformando-os em custos variáveis, resultando numa libertação de fundos.

O recurso ao *outsourcing* implica vantagens e desvantagens, de seguida abordar-se algumas dessas vantagens, desvantagens e os seus riscos inerentes:

2.3.1 VANTAGENS DO OUTSOURCING

Para Santos (1998, p. 104), “de entre as vantagens mais usualmente atribuídas ao *outsourcing*, é possível propor os seguintes dez factores...”:

- O *outsourcing* de actividades não críticas, permite a libertação de recursos e a sua afectação e focalização nas actividades críticas para a organização (*core business*), podendo constituir uma forma de potenciar a criação de vantagens competitivas.
- O *outsourcing* pode permitir o acesso a tecnologias e especialistas não existentes dentro da organização – acesso não possível nem rentável de outra forma.
- O *outsourcing* constitui, muitas das vezes, a única forma de penetrar em novas indústrias ou mercados, em face de elevadas barreiras a entradas (como por exemplo barreiras relativas à tecnologia ou ao montante de investimento necessários).

- O *outsourcing* constitui, por vezes, a melhor solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo. A verificação desta vantagem dependerá, em grande medida, da eficácia do subcontratado.
- O *outsourcing* pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e horizontalização, por esta via, o aumento da flexibilidade e da rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.
- O *outsourcing* pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalisador de projectos de reengenharia de processos.
- O *outsourcing* pode permitir ainda o acesso às *best practices* e pode constituir um importante observatório de *benchmarking*, ou seja, a comparação com padrões de referência, ainda que o inverso também seja verdade.
- O *outsourcing* pode permitir ainda uma afectação mais racional e eficiente de recursos, facilitando, através da flexibilização da estrutura, que estes sejam utilizados apenas quando necessário, e permitindo ainda a transformação de custos fixos em custos variáveis.
- O *outsourcing* de actividades numa organização pode permitir a redução de custos operacionais. Por outro lado, esta pode permitir ainda um maior controlo e melhor orçamentação dos custos, através por exemplo, da fixação contratual e de condições de pagamento em termos de montantes e de prazos.
- O *outsourcing* pode permitir ainda, além da diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afectação, a injeção de dinheiro fresco através de acordo *lease-back*⁶, bem como a partilha de riscos com o subcontratado.

2.3.2 DESVANTAGENS DO OUTSOURCING

Segundo Santos (1998), as desvantagens mais sentidas no recurso ao *outsourcing*, podem ser dispostas em dez factores:

- Perda de controlo na execução das actividades e uma maior necessidade de execução.
- Perda de confidencialidade.

⁶ Consiste na venda, por determinada empresa comercial ou industrial do seu equipamento ou do próprio edifício a uma entidade de *leasing* que, de imediato, o aluga ou arrenda ao vendedor, ao qual é, desde logo, reconhecida a opção de compra dos mesmos bens, a exercer quando terminar o período de locação.

- Possibilidade de conflito de interesses, se o subcontratado prestar o mesmo serviço aos concorrentes.
- Elevada dependência em relação ao subcontratado.
- Pode provocar o *downsizing*, levará a uma instabilidade interna nos recursos humanos da organização.
- Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança.
- Perda do *know-how*.
- Constatação da ocorrência de custos mais elevados, do que se as mesmas actividades tivessem sido executadas com os meios internos da organização.
- Impossibilidade de regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas, ou só possível com elevados custos de mudança.
- Pode funcionar como incrementador do desemprego.

2.3.3 RISCOS ASSOCIADOS AO OUTSOURCING

O risco global é constituído por duas componentes: risco técnico e risco de negócio. O cliente tem que gerir estas duas componentes não só no que respeita a cada um dos projectos individuais, mas igualmente em relação ao seu portfólio de projectos, “o sucesso tecnológico que não tenha impacto positivo no negócio, ou oportunidades de negócio perdidas devido a tecnologia inadequada, não trazem valor acrescentado.” (Hofmann et al., 2007, p. 56).

Segundo Earl (1996):

- O subcontratado pode tornar-se menos eficaz e eficiente do que a organização.
- O risco de aparecer, num futuro próximo soluções mais eficientes.
- Ocorrência de custos ocultos.
- O subcontratado não dispõem internamente de recursos humanos necessários, recorre ao mercado externo e nem sempre a oferta é de qualidade (devido á urgência da procura).

- O perigo de o *outsourcing* se traduzir, no aparecimento de mais um interlocutor e dificultar a comunicação entre as partes envolvidas.
- Tendência em considerar o *outsourcing* como um fim, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

Para o Exército, alguns autores realçam o risco de em alguns contratos ter-se a necessidade de garantir o sigilo de procedimentos da organização.

Em conclusão, as principais razões que levam as organizações a escolherem o *outsourcing* prendem-se com uma questão de redução de custos e, principalmente com uma maior focalização nas actividades críticas, isto faz com que as actividades que não conferem vantagem competitiva sejam subcontratadas. A implementação do *outsourcing* deverá ter sempre presente a estratégia global da organização e deve ser realizada com bastante atenção, através da escolha de critérios bem definidos e do recurso às metodologias mais adequadas.

2.4 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO OUTSOURCING

Quando uma organização recorre ao *outsourcing* deve ter como base de apoio um processo, este por sua vez deve estar estruturado em diferentes fases. Importa referir que estes processos devem ser controlados pelos gestores de topo de uma organização, visto se tratar de uma ferramenta estratégica, logo deve ser dinamizado pela liderança (Santos, 1999), por sua vez a execução deve ficar a cargo de uma equipa interna.

Existem diversas metodologias⁷, de seguida apresenta-se duas delas. A metodologia proposta por Rothery e Robertson (1995), baseia-se numa metodologia adequada a questões operacionais e estratégicos da organização.

- **1º Fase – Iniciação**

Este processo inicia-se com a identificação das suas oportunidades, através de uma análise detalhada dos sectores que são fundamentais para a empresa. Nesta fase, constitui-se uma equipa para liderar o processo.

- **2º Fase – Avaliação**

Nesta fase, faz-se cálculos para saber o impacto que poderá causar a tomada de decisão, dos serviços que a organização presta e irá contratar. Calcula-se os recursos materiais e humanos utilizados, os custos fixos e variáveis e procura-se determinar a

⁷ Ver Apêndice M, página 81.

relação entre estes e outros processos críticos dentro da organização que poderão ser afectados. É traçado o estado final desejado e regista-se as alternativas e planos de emergência, caso surjam modificações no meio envolvente e os riscos próprios da decisão.

- **3º Fase - Planeamento**

Nesta fase reúne-se uma panóplia de informação relativa aos pormenores do processo. Quais os requisitos dos serviços a prestar, níveis de desempenho, atribuições da organização e do subcontratado com a respectiva descrição de relações da prestação do serviço, bem como dos riscos assumir pelo subcontratado e dos que serão geridos pela organização. Prepara-se toda a documentação referente ao lançamento do concurso e desenha-se o contrato a estabelecer.

- **4º Fase - Contrato**

Esta é a fase onde se estuda as várias propostas recebidas, presta-se e recebe-se esclarecimentos adicionais, avalia-se as propostas à luz dos critérios definidos e seleccionam-se os potenciais subcontratados. Posteriormente solicitam-se aos potenciais candidatos uma apresentação individual, pede-se referências, visitam-se os candidatos e alguns dos seus clientes, e identifica-se o candidato preferencial. Com o candidato vencedor negociam-se as condições e termos contratuais, penalizações, prazos, plano de transição, enquadramento legal, preços e prazos de pagamento, nível de serviço requerido e estabelecimento de mecanismos de controlo e avaliação do desempenho.

- **5º Fase - Transição**

Esta fase tem como duração dois a três meses, onde será transmitida toda a informação necessária para que o processo passe a ser desempenhado pela entidade subcontratada. A equipa de transição, constituída para esse efeito, serve como elo de ligação entre as duas entidades, controlando o impacto da mudança, estabelecendo as normas a seguir, fazendo a transferência de responsabilidades e preparando todo o processo para a equipa da fase seguinte.

- **6º Fase - Gestão**

Nesta fase, a gestão incluirá a monitorização e o controlo das actividades de que o subcontratado assumiu aquando a celebração do contrato, comparando o nível do serviço com o nível idealizado para o mesmo. A avaliação do desempenho e o controlo da qualidade assumem grande importância nesta fase. A procura de alternativas não deve ser posta de parte, podendo dar-se mesmo uma alteração do subcontratado ou do âmbito do contrato.

Na segunda metodologia Oliveira (2002), opta por uma metodologia com o mesmo número de fases:

- **1º Fase - Criação de uma equipa de trabalho**

O grupo deve ser constituído por representantes da gestão de topo, membros da área afecta e participantes neutros. A colaboração de profissionais não pertencente à organização permite colmatar lacunas em termos de conhecimentos, para além de possibilitar uma perspectiva objectiva que, de outra forma, dificilmente seria conseguida.

- **2º Fase - Formulação dos objectivos de forma quantificada**

A equipa de trabalho deve analisar e medir, de forma mais completa possível, os custos e a qualidade dos serviços prestados pelo departamento interno, decidindo quais as actividades que serão objecto de *outsourcing*. Esta análise servirá como padrão na comparação das propostas dos fornecedores e possibilitará uma melhor compreensão dos serviços a contratar.

- **3º Fase - Selecção previa das empresas prestadoras de serviços**

Nesta etapa, as possíveis empresas prestadoras de serviços são reduzidas a duas ou três, com base em factores genéricos, tais como estabilidade financeira, reputação, experiência e conhecimento do negócio e do sector, compatibilidade mútua, localização, recursos à subcontratação, capacidade de resposta a um aumento do nível de actividades e oferta de uma gama diversificada de competências.

- **4º Fase - Pedido de propostas aos vencedores**

Nesta fase, solicita-se aos vencedores que apresentem candidaturas pormenorizadas a partir ou não de um pedido de proposta. É conveniente promover uma reunião entre as empresas prestadoras de serviço e o grupo de trabalho, onde serão analisados aspectos tais como volume de negócios previsto, as tarefas a desenvolver e o crescimento esperado ao longo do prazo contratual.

- **5º Fase - Avaliação das propostas**

As propostas deverão ser comparadas de acordo com uma série de critérios: compatibilidade com requisitos, preços, desempenho, tecnologia, níveis de serviço e apoio, questões de pessoal, investimentos em investigação e desenvolvimento, para além de todos aqueles que justificaram a selecção prévia.

- **6º Fase - Negociação do contrato**

Para minimizar a probabilidade de ocorrência de dependência total relativamente à empresa prestadora de serviços, e os inerentes prejuízos, há alguns aspectos essenciais que devem constar:

- a) Pagamentos, penalizações e incentivos

Nos casos em que é negociado um preço, este pode ser de três tipos: fixo, em função do tempo e dos materiais. É necessário introduzir cláusulas que prevejam a comparação com as melhores práticas do mercado e que assegurem uma renegociação de preços, no caso de recorrer uma alteração substancial nas condições tecnológicas.

- b) Medidas de performance

Para além da especificação dos níveis de serviços acordados, deve ficar estabelecida a obrigação, por parte das empresas prestadoras de serviço, de elaboração periódica de relatórios que comparem o nível de desempenho efectivo com o previsto, bem como o direito à realização de auditorias, por parte da empresa cliente, para verificar a sua veracidade.

- c) Processos de resolução de conflitos

Sendo impossível a previsão de todas as contingências, é aconselhável que sejam negociadas, antecipadamente, formas de resolução de conflito.

- d) Situações que originem uma renegociação imediata do contrato

De modo a evitar disputas resultantes de um crescimento muito diferente do inicial esperado, devem ser incluídos valores limites que desencadeiem novas negociações.

- e) Assistência pós-contratual

Convém que seja inquirida uma cláusula de rescisão, na qual a empresa prestadora de serviço se comprometa a acompanhar e a facilitar o regresso da área a empresas clientes ou a sua transferência para um outro fornecedor.

CAPITULO 3

OUTSOURCING NAS FORÇAS ARMADAS E NAS FORÇAS DE SEGURANÇA

O catering é uma forma do outsourcing, o presente capítulo aborda a perspectiva legal da contratação de um serviço, define-se o conceito de *catering*, relata-se unidades com *catering* no Exército e na Guarda Nacional Republicana (GNR). Por fim, em que consiste o conceito de Serviços Partilhados.

3.1 ENQUADRAMENTO LEGAL

A entrada em vigor do novo Código dos Contratos Públicos (CCP), veio trazer algumas mudanças no Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP). Integram o SNCP, na qualidade de entidades compradoras vinculadas, os serviços de Administração Directa do Estado, como resulta do, número (nº) 2 do artigo (art.) 3º do Decreto-Lei (Dec-Lei) nº 37/2007. A este propósito refira-se que, considerando o nº1 do art. 1º da Lei Orgânica de Bases Organização das Forças Armadas, o Exército faz parte dessa Administração Directa, logo a contratação centralizada constitui uma obrigação.

Em primeiro lugar, o Exército tem que consultar a Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) - que se enquadra dentro do SNCP-, se não houver nenhum acordo quadro⁸ que abranja a categoria “refeições confeccionadas” está-se á vontade para contratar a nível do Estabelecimento, Unidade ou Órgão (E/U/O). Neste momento, o acordo quadro das refeições confeccionadas foi concluído⁹ pela ANCP. O CCP aprovado pelo Dec-Lei nº 18/2008, 29 de Janeiro, disciplina a contratação pública (art. 1º, nº 1, do CCP) e aplica-se nas aquisições feitas nas unidades do Exército, uma vez que estas são entidades adjudicantes nos termos do art. 2º, nº 1, al. a), do CCP. O art. 16º determina quais os procedimentos para a formação de contratos e no nº 2 encontram a aquisição de serviços (*catering*) como uma das prestações típicas dos contratos celebrados através destes procedimentos. A escolha do procedimento respeita o critério do valor ou os critérios materiais. No primeiro critério tem-se que atender aos art. 19º, 20º e 21º (aquisição de serviços – art. 20º), e no segundo critério tem-se que atender aos art. 23º a 30º.

⁸ Segundo art. 251º do CCP, um acordo quadro é um contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras, a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos.

⁹ Este acordo quadro foi assinado no dia 29 de Julho de 2010.

Uma vez escolhido e aprovado o lançamento do procedimento de aquisição de serviços, o mesmo correrá os seus termos na Plataforma Electrónica de Contratação Pública aprovada pelo Dec-Lei nº 143-A/2008, onde terminará com a decisão de adjudicação ou a não adjudicação.

3.2 CONCEITO DE CATERING

O *catering* é um serviço em que as refeições são previamente confeccionadas, a fim de serem posteriormente regeneradas no local de consumo (Mattel, 2008). Segundo Scanlon (2007), o *catering* é um serviço de planeamento de refeições e bebidas em contraste com restaurantes onde as refeições e bebidas são servidas em função da procura, ou seja, no *catering*, normalmente existe um número limitado de pratos, enquanto na restauração o cliente escolhe um prato que haja na lista do restaurante. A possibilidade de o *catering* providenciar pratos é consideravelmente superior á dos restaurantes, na medida em que o *catering* pode operar sem necessidade de instalações próprias, em qualquer local, tanto públicos como privados.

3.3 OUTSOURCING NO EXÉRCITO E NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Neste subcapítulo retrata-se duas unidades do Exército que têm o *catering* implementado e uma perspectiva da GNR bem como alguns dos serviços contratados a empresas externas.

3.3.1 MANUTENÇÃO MILITAR

A Manutenção Militar (MM) presta um serviço de *catering* na AM, no Aquartelamento da Amadora. Os funcionários e os géneros são da MM. Em relação a este serviço prestado, o entrevistado nº3¹⁰ pretende efectuar alterações no modelo e refere que a Estefânia deve equacionar a ida da MM para a sede. A MM chegou a equacionar esses serviços na Messe de Lagos, o que viria a ser um *catering* sazonal. Mas chegaram à conclusão que não ia ser rentável, isto porque eram só três meses de exploração e a empresa nesse período não conseguia ser competitiva. A MM contratou serviços externos ao nível da medicina: um pediatra e um clínico geral. Na área da higiene e segurança é uma empresa que assegura esses serviços, nas viaturas é a empresa *LocaRent* que assegura

¹⁰ Ver Apêndice E, página 59.

o serviço de *renting*, este serviço engloba duas viaturas, uma de frio e uma de transporte de mercadorias.

3.3.2 OFICINAS GERAIS DE FARDAMENTO E EQUIPAMENTO

Nas Oficinas Gerais de Fardamento Equipamento (OGFE) optou-se pela implementação do *catering*, chegando à conclusão de que se iria poupar bastante dinheiro. “Pagava-se pelos géneros 4,50€ à MM e com adjudicação à empresa de *catering* (*Uniself*) passou-se a pagar 2,91€” (entrevistado nº6¹¹). As refeições são confeccionadas nas instalações das OGFE, a empresa de *catering* dá 3 pessoas (um encarregado, um cozinheiro e um copeiro) para auxiliar na confecção e coordenação das refeições. A empresa de *catering* acarreta com todos os custos para confeccionar as refeições, as OGFE pagam os custos da electricidade, da água e do gás. As OGFE têm outras actividades alocadas a empresas externas como exemplo: viaturas, assessoria jurídica, seguranças nas instalações, limpeza das instalações e manutenção dos espaços verdes. O entrevistado nº6 enaltece que, “tudo o que não é core e vital deve ser *outsourcing*, a base é transformar custos fixos em variáveis”.

3.3.3 OFICINAS GERAIS DE MATERIAL DE ENGENHARIA

As Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME), têm o *catering* implementado, mas nesta organização os funcionários são da empresa adjudicada, a *Uniself*. Os funcionários desta casa têm 3 pratos à escolha: de carne, de peixe e de dieta. O entrevistado nº7¹² disse que, “esta organização foi pioneira no Exército, trabalhamos com *catering* desde 1994”. Além de *catering* as OGME têm o serviço de limpeza que é efectuado por uma empresa externa, a *Limex*.

3.3.4 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

No quartel da Figueira da foz da GNR, os bares e as messes estão alocados a uma empresa externa, isto é, têm um serviço de *catering* e um serviço de cafetaria que não é gerido pela unidade. Por sua vez, existe um projecto para a implementação do *catering* na escola da GNR. Outra vertente de *outsourcing* que é usada na GNR é a lavagem e aluguer de roupa branca, esta vertente é usada na Escola da GNR e na Figueira da Foz.

¹¹ Ver Apêndice H, página 67.

¹² Ver Apêndice I, página 69.

Existe ainda uma outra vertente que é aplicação de *outsourcing* nas fotocópias, esta é usada na Figueira da Foz. Quando se efectuou a entrevista ao entrevistado nº1¹³, alertou para o caso da Escola da GNR ter efectuado um mês de experiência e ser necessário fazer testes pilotos, sendo estes fundamentais para o sucesso da aplicação do *catering*.

3.4 SERVIÇOS PARTILHADOS

De acordo com Schulman et al. *apud* Ulbrich (2003) o conceito poderá significar a concentração dos recursos organizacionais que desempenham as mesmas actividades, normalmente difundidas na organização, com vista a servir múltiplos clientes internos, a um custo mais baixo, a um melhor nível de qualidade e de acordo com indicadores negociados com o serviço cliente. Outra definição é a de B. Bergeron *apud* Pereira (2008, p. 11), que define serviços partilhados (SP) “*como uma estratégia colaborativa onde um conjunto de funções é concentrado numa nova e semi-autónoma unidade corporativa com uma estrutura desenhada com vista à promoção da eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria do serviço em prol dos clientes internos*”.

Estas citações podem ser equiparadas ao caso dos cadetes da GNR terem formação na mesma AM que os cadetes do Exército, neste caso existem uma concentração de recursos de ministérios diferentes. O nº1 do art. 8º, da Lei nº4/2004, estabelece os princípios e as bases para a organização dos Ministérios, prevendo o funcionamento em rede, a partilha de actividades, define a tipologia, objectivos dos vários serviços e define as bases para a existência de estruturas de missão.

Segundo Pereira (2008), o conceito de SP no contexto da AP nacional,

“...poderemos afirmar que, uma vez que o Estado consome recursos financiados pelos cidadãos, é lícito esperar por parte dos responsáveis pela AP a contínua melhoria dos serviços prestados e a permanente adopção dos modelos que maximizem a eficácia e eficiência dos serviços e, por conseguinte, melhorem os serviços prestados. É com este intuito que surge a ideia de transportar para o sector público, o conceito de serviços partilhados já utilizado no sector privado”.

É imperativo ter a noção que a implementação deste modelo de gestão exigirá a criação de estruturas (e investimento) para uma obtenção de resultados que nunca será a curto prazo. A redução de custos é apenas um dos vários objectivos identificados para a implementação dos SP e que estes passam também pelo aumento da eficiência dos serviços públicos, pela melhoria dos níveis de eficácia e da qualidade do mesmo (Cruchinho, 2005).

¹³ Ver Apêndice C, página 55.

SEGUNDA PARTE - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA – O CATERING NA ACADEMIA MILITAR

CAPITULO 4 METODOLOGIA

Na primeira parte deste trabalho foram apresentados alguns conceitos teóricos que servem de base para a segunda parte que é o trabalho de campo. Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada assim como a justificação da sua pertinência neste trabalho.

4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

A investigação propriamente dita começou em Novembro de 2009, com uma pesquisa bibliográfica em bibliotecas civis e militares. Houve também a preocupação de ir ao Instituto de Estudos Superior Militar ver trabalhos que foram realizados nesta área. Para a realização da presente investigação procedeu-se à recolha de dados através de dois instrumentos distintos: Inquérito e o Estudo de Caso.

Relativamente aos inquéritos foram realizadas sete entrevistas, antes de se proceder à realização das entrevistas elaborou-se um guião¹⁴, que foi enviado aos entrevistados, de modo a facilitar a entrevista. Em cada guião fez parte uma carta de apresentação, que enquadrava a entrevista no trabalho e definia os objectivos gerais. Os entrevistados foram seleccionados de acordo com o cargo que os militares ocupam, trabalhos realizados e a sua formação académica.

Elaborou-se questionários de satisfação, para averiguar o grau de satisfação dos trabalhadores das OGFE relativamente ao serviço de *catering* que está a ser prestado.

Segundo Barañano, (2004, p. 102) o estudo de caso “é um método de investigação (...) que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas”.

“Em gestão, dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa recorre-

¹⁴ Ver Guião da Entrevistas, página 48.

se, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso” (Barañano, 2004, p. 102).

4.2 ENTREVISTAS

De acordo com Quivy e Compenhoudt (2005) as entrevistas possibilitam uma maior troca de ideias entre o entrevistador e o entrevistado do que os questionários e dão oportunidade ao entrevistado de expressar as suas percepções sobre determinado assunto, as suas interpretações e as suas experiências.

Segundo Ghiglione e Matalon (1993, p. 89), o tipo de entrevista que utilizou-se foi a entrevista directiva ou estandardizada, “pressupõe que: conheçamos o nível de informação que a pessoa inquirida tem sobre o assunto”. Optou-se por este tipo de entrevista porque este é o método que nos confere um maior controlo e verificação sobre o objectivo.

4.3 QUESTIONÁRIOS

Na investigação empírica, o questionário¹⁵ foi fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas. Os questionários são de resposta fechada e possibilitam, a que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura (Barañano, 2004).

Este questionário foi submetido a um teste de validação, a “indivíduos pertencentes à população e a especialistas no domínio técnico-científico em investigação” (Sarmiento, 2008, p. 28).

O questionário realizado é constituído por três grupos de questões: no primeiro grupo de questões é caracterizado o inquirido e o segundo e terceiro grupo consiste em questões relativas ao tema do trabalho.

4.4 UNIVERSO E AMOSTRA

Define-se o universo como sendo, “o conjunto de todos os elementos cujas características queremos estudar” (Barañano, 2004, p. 85).

De acordo com Sarmiento (2008, p. 24), “uma amostra é um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma população. A informação recolhida para a amostra é depois generalizada a toda a população, se essa amostra for representativa do universo. Caso contrário, pode conduzir a inferências erradas ou a enviesamentos dos resultados”.

¹⁵ Ver Apêndice B – Questionário, página 50.

A amostra¹⁶ é do tipo aleatória simples e a população alvo são os 300 trabalhadores Civis e os 14 Militares das OGFE. Foram inquiridos 52 trabalhadores (42 Civis e 10 militares), sendo a amostra válida para a população alvo com um nível de confiança de 90% e com um nível de erro de 10%.

4.5 ESTUDO DE CASO

Segundo Barañano, (2004, p. 102), o estudo de caso é,

“...uma investigação empírica que (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida como uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados”.

Apesar do estudo de caso ser considerado uma forma distinta de investigação empírica, este é visto como a forma menos desejável comparativamente a outros métodos. “Por muitas e muitas vezes, o pesquisador do estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões” (Yin, 2005, p. 29). Isto ocorre porque o investigador pode ser tentado a interpretar os dados, de forma a conseguir atingir as suas ideias preconcebidas, o que pode não espelhar a realidade que deveria ser demonstrada.

4.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ACADEMIA MILITAR

A AM devido à sua especificidade é uma unidade especial, importa aqui fazer uma breve referência à sua estrutura, dimensão e caracterização. O nº2 do art. 23º do Dec-Lei 231/2009, 15 de Setembro, Lei Orgânica do Exército (LOE) diz que AM é um órgão de Base do Exército. O art. 4º do Dec-Lei 27/10 diz que a AM é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPM), regulado por legislação própria, regulamento da AM. A AM tem por missão essencial formar os oficiais destinados aos quadros permanentes das armas e serviços do Exército e da GNR. O art. 3º do REGAM diz que a estrutura orgânica geral da AM é: Comando (Cmd), Direcção de Ensino, Corpo de Alunos e Direcção dos Serviços Gerais. A AM¹⁷ está fraccionada em dois pólos um na Amadora, onde se encontram o primeiro, segundo e terceiro ano e outro em Lisboa (Sede) onde está o quarto ano de todas as armas e serviços, segundo, terceiro, quarto, quinto e sexto ano de medicina, quinto e sexto ano de engenharias.

¹⁶ Ver Anexo O - Determinação da dimensão da amostra, página 84.

¹⁷ Ver Anexo P - Efectivo da AM, página 85.

CAPITULO 5

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo, apresenta e analisa os resultados obtidos das entrevistas e dos questionários. A análise dos resultados das respostas dos inquiridos é feita pergunta a pergunta, comentando-se e/ou demonstrando através de gráficos possíveis justificações.

5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para as entrevistas usa-se o método inquisitivo que é baseado no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2008, p. 5). Posteriormente faz-se a análise de conteúdo através de quadros de Guerra (2006, p. 73), “sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista”.

5.1.1 ENTREVISTAS

- O Quadro 5.1, consiste no resumo da caracterização dos entrevistados.

Quadro 5.1: Caracterização dos entrevistados.

Entrevistados	Género	Posto	Nome	Actual Função	Local
1	M	Ten	Pinheiro	Envolvido na implementação do <i>catering</i> na Figueira da Foz	Escola da GNR
2	M	Cor	Ferrão	Comandante do Corpo de Alunos	AM
3	M	TCor	Rosa	Subdirector da MM	MM
4	M	Cor	Ramalhete	Inspector do Cmd da Logística	Cmd da Logística
5	M	MGen	Borges	Director do Programa Dom Afonso Henriques	AM
6	M	TCor	Ralheta	Subdirector das OGFE	OGFE
7	M	TCor	Pedrinho	Chefe dos Serviços Gerais das OGME	OGME

- No Quadro 5.2 apresenta-se a análise do conteúdo à questão nº5 (primeira questão de análise do conteúdo), “**Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?**”.

Quadro 5.2: Resultados da questão nº5.

Respostas	ARGUMENTAÇÃO
Entrevista nº1	-Higiene e a confecção dos géneros alimentares.
Entrevista nº2	-A formação; higiene dos empregados; qualidade, higiene e apresentação da alimentação.
Entrevista nº3	-Apresentação do prato, forma de manuseamento dos alimentos e utensílios pelo pessoal de serviço; diversificação da ementa; equilíbrio do ponto de vista nutritivo; características organolépticas; higiene e limpeza das instalações; temperatura dos alimentos.
Entrevista nº4	-Condições sanitárias da prestação do serviço e valor calórico e energético da alimentação validado por entidade técnica (...), os quais devem ser efectuados levando em linha de conta as especificidades dos utilizadores finais.
Entrevista nº5	-Qualidade dos géneros; qualidade da confecção; apresentação; qualidade do serviço prestado; higiene das infra-estruturas e do pessoal; adequação aos utentes.
Entrevista nº6	-Capitalização; qualidade dos alimentos que são controlados; serviço de distribuição e confecção; variedade da ementa.
Entrevista nº7	-Serviço diversificado, géneros frescos e com qualidade e os fornecedores têm capacidade de resposta.

- No Quadro 5.3 apresenta-se a análise do conteúdo à questão nº6, “**O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?**”.

Quadro 5.3: Resultados da questão nº6.

Respostas	SIM	NÃO	ARGUMENTAÇÃO
Entrevista nº1	X		-Diminui os procedimentos de aquisição de bens e serviços. Uma consequência negativa que é referida, quando existirem eventos festivos.
Entrevista nº2	X		-Maior antecipação e rigor na requisição da alimentação. Maior responsabilização individual no acto da marcação/requisição da refeição.
Entrevista nº3			-Depende da capacidade da organização que presta o serviço, isto é, da empresa de <i>catering</i> . Quanto mais facilidade tiver a empresa em prestar esse serviço, mais fácil será para AM o seu planeamento.
Entrevista nº4		X	-O processamento administrativo das refeições a fornecer ao Exército ao ser controlada pelo Sistema de Gestão de Alimentação (SGA) não me parece vir a sofrer grandes alterações uma vez que as empresas de <i>catering</i> necessitam apenas de saber os números das refeições a fornecer, os quais já são processados pelo SGA.
Entrevista nº5	X		-Ter atenção ao contrato prévio, em que se tem que prever as autorizações que a nossa instituição necessita para as suas actividades. O contrato tem que ter flexibilidades, devido às ocasiões inopinadas, quando existe alterações o contrato tem que prever.
Entrevista nº6	X		-São positivas, requer um planeamento mais pormenorizado, pois paga-se por confecção. Tem-se que ter um planeamento mais rigoroso.
Entrevista nº7	X		-Vem facilitar, não se tem a preocupação com a gestão do pessoal e executa-se a supervisão do serviço.

Em suma, a totalidade dos entrevistados dizem que o catering requer um planeamento rigoroso, com adjudicação deste serviço pode-se exigir mais à empresa visto que se paga por refeição.

- No Quadro 5.4 apresenta-se a análise do conteúdo à questão nº7, “**Que impacto terá nos pilares estratégicos da organização (AM) uma alteração no serviço alimentar?**”.

Quadro 5.4: Resultados da questão nº7.

Respostas	ARGUMENTAÇÃO
Entrevista nº1	-Poderá ter impacto quando existirem alterações de horários na alimentação, nomeadamente quando têm exercícios. Como impacto negativo, realça a não contribuição para a subsistência da MM. Por sua vez como impacto positivo aponta a maior diversidade de pratos.
Entrevista nº2	-Uma alteração no serviço alimentar da AM terá que acautelar que o período das refeições é, também um período de formação, com atitudes, regras, normas intrínsecas.
Entrevista nº3	-Terá impacto, com o <i>catering</i> AM vai pretender pagar o justo valor, nesse sentido vai obrigar a um melhor planeamento. Com uma empresa de <i>catering</i> a AM passa a ter um nutricionista a elaborar as ementas de acordo com as necessidades dos formandos.
Entrevista nº4	-O impacto que visualizo é de cariz financeiro na medida que a contratação poderá obrigar a um esforço financeiro suplementar para assegurar os elevados standards de alimentação em uso na AM.
Entrevista nº5	-Pessoalmente não vislumbro qualquer alteração, visto que a missão da AM é formar cadetes e esta medida não vai interferir nessa mesma missão.
Entrevista nº6	-Não se pode depender de forma vital de uma empresa de <i>catering</i> , tem-se que ter uma alternativa. Se uma empresa de <i>catering</i> fechar, te-se que ter o <i>Know-how</i> para continuar com a actividade.
Entrevista nº7	-Este tipo de serviço não é muito flexível. A manutenção dos equipamentos é da responsabilidade das OGME.

Análise a esta pergunta, não é consensual, a isto deve-se à expressão “pilares estratégicos” não ser a mais adequada. De acordo com Ghiglione e Matalon (1993), não se pode alterar o guião da entrevista após aplicação do mesmo, esta pergunta não é analisada.

- Nos Quadros 5.5-A e 5.5-B apresenta-se a análise do conteúdo à questão nº8, “Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?”.

No Quadro 5.5-A apresenta-se as vantagens deste serviço.

Quadro 5.5-A: Resultados da questão nº8.

Respostas	ARGUMENTAÇÃO – VANTAGENS
Entrevistado nº1	-Diminuição de procedimentos de aquisição; facilidade de controlo e acompanhamento; diminuição de custos; maior higiene, qualidade nas várias fases do processo de confecção e distribuição alimentar.
Entrevistado nº2	-Uma maior facilidade de antecipação e planeamento.
Entrevistado nº3	-Deixará de ter uma preocupação que não é a sua actividade principal, maior concentração no <i>core business</i> . Plano de ementas equilibradas, aplicação das normas HACCP e redução de custos para a AM com a externalização deste serviço.
Entrevistado nº4	- Não referiu vantagens.
Entrevistado nº5	-Uma empresa externa (...) tem um <i>Know-how</i> mais elevado (...). Maioria das empresas desenvolve actividades em missões externas, em teatros de guerra.
Entrevistado nº6	-Não precisam de técnicos ligados alimentação, diminuição dos stocks e redução de custos. Quando as coisas não correrem bem, pode-se accionar a sanção contra a empresa.
Entrevistado nº7	-A não preocupação a nível de planeamento e de termos uma empresa certificada a trabalhar connosco.

No Quadro 5.5-B apresenta-se as desvantagens deste serviço.

Quadro 5.5-B: Resultados da questão nº8.

Respostas	ARGUMENTAÇÃO – DESVANTAGENS
Entrevistado nº1	-Redução de quantidades; ao nível do gestor existem certas vantagens e certas desvantagens e ao nível do utente as vantagens e desvantagens serão outras.
Entrevistado nº2	-A flexibilidade; o controlo das ementas; qualidade e quantidade de cada refeição.
Entrevistado nº3	-A perda a autonomia de decisão do que se pode comer; planear melhor para evitar perda de flexibilidade.
Entrevistado nº4	-O serviço que vai ser contratado é de importância vital para o desempenho da AM.
Entrevistado nº5	-A utilização de mão-de-obra barata, (...) o que obriga á AM por razões de segurança a ter que se informar sobre esses funcionários. Um exemplo que dou é o caso de Itália, os funcionários são previamente analisados, sobre a sua situação legal e perfil criminal.
Entrevistado nº6	-As empresas públicas (OGFE), querem que a empresa resolva os problemas todos quando a empresa de catering se vai embora.
Entrevistado nº7	-Não têm o controlo directo sobre os funcionários.

- No Quadro 5.6 apresenta-se a análise do conteúdo à questão nº9, “**Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da organização (AM)?**”.

Quadro 5.6: Resultados da questão nº9.

Respostas	ARGUMENTAÇÃO
Entrevistado nº1	-Vai trazer um grande benefício a nível de gestão e controlo orçamental, tendo em conta que a AM apenas procederá ao controlo das refeições consumidas por conta do estado (exemplo as refeições dos cadetes), excluindo-se as de conta própria. Procedendo ao pagamento exclusivo do valor contratual (...) deixando de parte todos os procedimentos burocráticos tradicionais de aquisição (bens/serviços), controlo e pagamentos.
Entrevistado nº2	-Não respondeu.
Entrevistado nº3	-Não tem grande impacto, visto que quem gere as verbas de alimentação é a Direcção de Material de Transporte. Mas por sua vez o Exército sai ganhador e vai poupar muito dinheiro.
Entrevistado nº4	-Sendo a AM um universo de utentes relativamente específico penso ser possível definir ou ser justificado, um modelo de custeio adequado às suas necessidades aconselhando para tal a obtenção de empresa especializada em software dedicado.
Entrevistado nº5	-Considero que em termos de controlo de gestão e orçamental, reduz o empenhamento de quadros e torna-se mais simples e mais previsíveis. AM tem uma vida estável não há problemas na aplicação do <i>catering</i> . Numa unidade operacional é mais complicado.
Entrevistado nº6	-Refere que sim, maior rigor orçamental, o que leva a saber realmente quanto custa cada refeição.
Entrevistado nº7	-As OGME têm autonomia administrativa e financeira, o orçamento é feito por nós, à medida das nossas necessidades ele vai sofrendo alterações com as incapacidades. Em termos de execução orçamental consegue-se prever o gasto.

Em suma, pode-se dizer que afectará de forma positiva, visto que haverá um maior rigor no controlo orçamental.

- No Quadro 5.7 apresenta-se a análise do conteúdo à questão, “**Adopção do catering para a organização (AM), seria uma mais-valia (Porquê)?**”.

Quadro 5.7: Resultados da questão nº10.

Respostas	SIM	NÃO	ARGUMENTAÇÃO
Entrevista nº1	X		-O sistema de <i>catering</i> a nível de gestão torna-se inevitavelmente uma mais-valia. No entanto ao nível dos utentes poderão ser apresentadas algumas menos valias em virtude da resistência à mudança e do hábito alimentar.
Entrevista nº2	X		-A vantagem poderá de forma simplista, ser a redução da estrutura de execução da alimentação, mas há que acautelar a necessidade de uma estrutura para assegurar o controlo da execução do contrato. Em suma, embora não possa afirmar que constitua uma mais-valia, mas será seguramente o caminho a seguir.
Entrevista nº3			-A resposta a esta pergunta está implícita nas respostas anteriores.
Entrevista nº4		X	-Pela informação obtida, penso não existirem queixas substanciais à qualidade da alimentação fornecida na AM. Face ao que antecede penso que a colocar uma empresa de <i>catering</i> a fornecer os serviços de alimentação na AM deverá ser acautelado o desempenho da empresa em termos históricos (<i>Past Performance</i>) e o impacto financeiro que causará em comparação com a situação actual, analisando do ponto de vista das vantagens vs inconvenientes. Aconselho ser efectuado algum tipo de <i>Benchmarking</i> nomeadamente em relação à forma de actuar de outros ramos ou de outras academias e escola militares de outros países de forma a validar diferentes opções.
Entrevista nº5	X		-Libertar quadros (...) passa a ter como missão mais relevante que é a análise do controlo de qualidade e do serviço de alimentação. A MM deveria ter evoluído para a função de controlo de qualidade e apoiar as unidades ao nível dos contratos, não executar.
Entrevista nº6	X		-Dou o exemplo das OGFE. Existe uma ou outra pessoa que reclama do serviço, mas regra geral eu pergunto se querem voltar ao sistema antigo e eles dizem nunca. A qualidade da alimentação melhorou com a implementação do <i>catering</i> . Sou a favor do <i>catering</i> , um exemplo que dou é que se falhar a comida aos funcionários eu dou-lhes o respectivo dinheiro e sanciono a empresa por essa falha, se for a MM a falhar não existe muito a fazer.
Entrevista nº7	X		-Desde logo pela relação custo-qualidade e pela não afectação de meios humanos nesta área.

Cinco dos sete entrevistados referem que o *catering* é uma mais-valia para a instituição, visto que à uma diminuição da estrutura de pessoal, a qualidade da alimentação aumenta e haverá uma maior controlo das refeições.

5.1.2 CONCLUSÕES DAS ENTREVISTAS

No Gráfico 5.1, apresenta-se os factores que os entrevistados mais realçam nas suas entrevistas, o mais realçado com 71% foi a higiene e limpeza das instalações, o segundo mais referenciado com 57% foi a qualidade dos géneros.



Gráfico 5.1: Factores relevantes de um serviço de alimentação.

No Gráfico 5.2 evidencia-se as vantagens de termos uma empresa externa a gerir este serviço: *Know-how* elevado, a diminuição de custos e a facilidade de controlo e planeamento lideram as preferências com 42% dos entrevistados a referirem nas suas respostas.

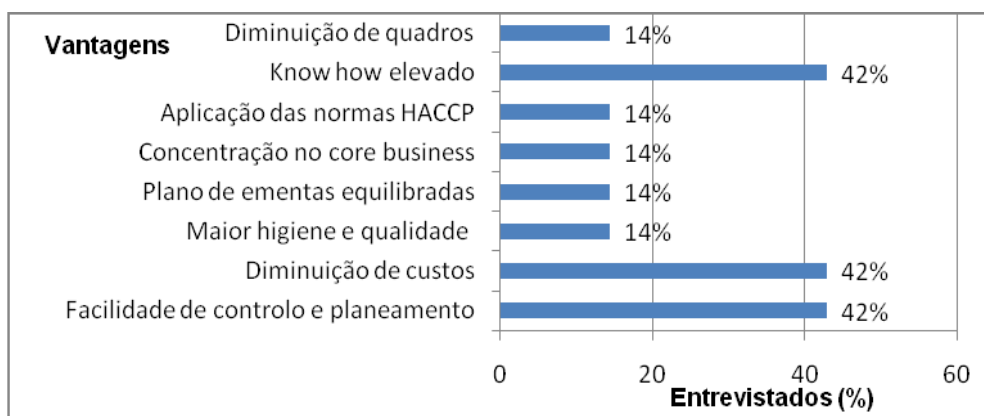


Gráfico 5.2: Vantagens do catering.

O Gráfico 5.3 mostra as desvantagens do *catering*, a qualidade e quantidade das refeições, a perda do controlo das ementas e um melhor planeamento para não perder a flexibilidade foram mencionadas por 28% dos entrevistados.

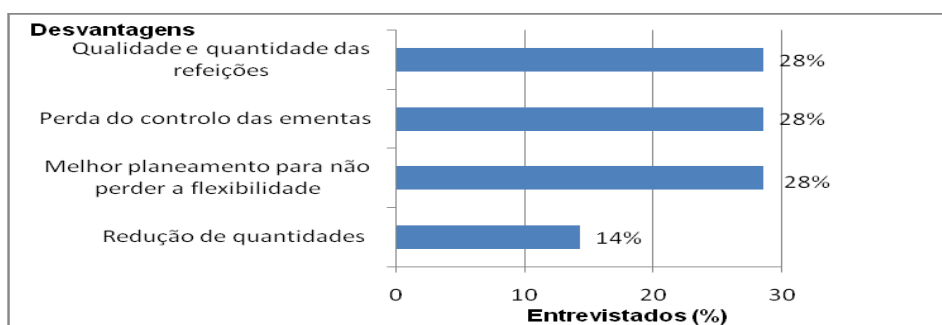


Gráfico 5.3: Desvantagens do catering.

5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

De acordo com Ghiglione e Matalon (1993, p. 152), para dar resposta às questões onde os inquiridos expressam o seu nível de satisfação, os inquiridos responderam segundo os seguintes critérios: Muito Insatisfeito (1); Relativamente insatisfeito (2); Relativamente Satisfeito (3); Muito Satisfeito (4).

5.2.1 QUESTIONÁRIOS

- CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS**

A população inquirida é constituída por 42 Civis (81%) e 10 Militares (19%), conforme o Gráfico 5.4, sendo 34 do sexo feminino (65%) e 18 do sexo masculino (35%), conforme o Gráfico 5.5.

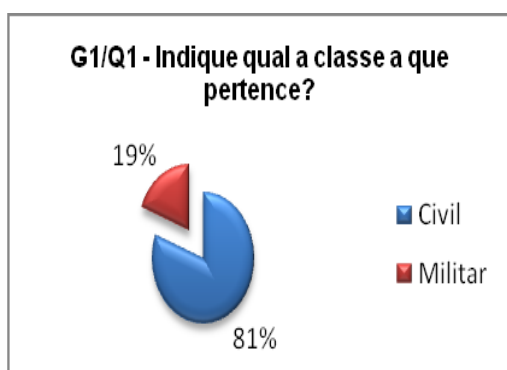


Gráfico 5.4: Distribuição por classes.

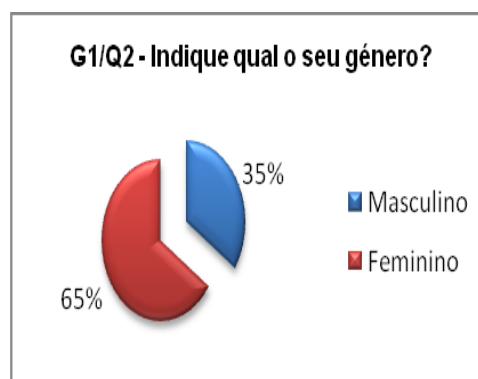


Gráfico 5.5: Distribuição por género.

Dos funcionários das OGFE 40% têm entre 41 e 50 anos e não chegam a concluir o 12ºano, conforme se pode observar no Gráfico 5.6 e Gráfico 5.7. Diariamente, 92% dos trabalhadores tomam uma refeição no local de trabalho, conforme a Tabela K5 (Apêndice K).

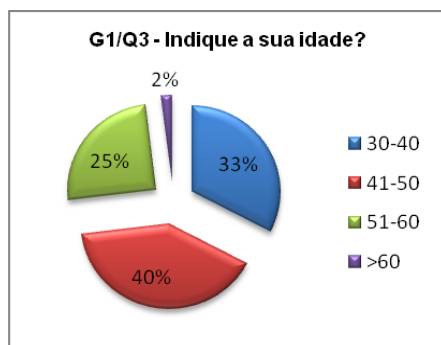


Gráfico 5.6: Distribuição por idades.

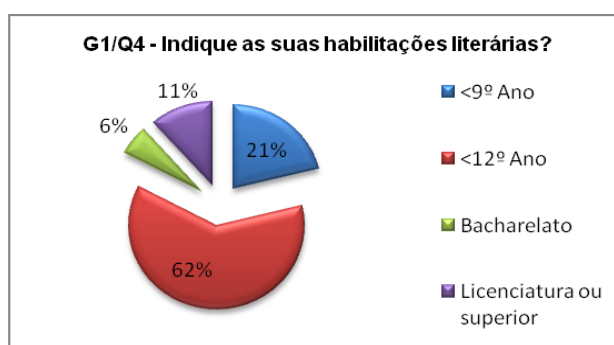


Gráfico 5.7: Distribuição por habilitações literárias.

• ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

As respostas do questionário foram submetidas a análise estatística, efectuou-se o teste Alfa de Cronbach. Este teste verifica a consistência interna das vinte questões, sendo $\alpha=0,79$, o que indica uma fiabilidade elevada. O Quadro 5.8 apresenta a média das respostas às vinte questões relacionadas com o serviço de *catering* e o serviço de exploração directa da messe, pode-se observar valores de estatística como a moda, a mediana, a média, o desvio padrão, o valor mínimo e por fim o valor máximo em cada questão. As perguntas do segundo grupo designa-se por G2/Q(x) e as do terceiro grupo designa-se por G3/Q(x), (x) varia entre um e dez.

Quadro 5.8: Valores de estatística descritiva.

Questões	Moda	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo (m)	Máximo (M)
G2/Q1 -Simpatia no atendimento	3	3	2,87	0,66	2	4
G2/Q2 -Tempo de espera para ser atendido	3	3	3,29	0,64	2	4
G2/Q3 -Variedade do menu	3	3	3,04	0,55	2	4
G2/Q4 -Limpeza das instalações	3	3	2,85	0,82	1	4
G2/Q5 -Aparência dos alimentos	3	3	2,96	0,78	1	4
G2/Q6 -Sabor dos alimentos	3	3	2,67	0,73	1	4
G2/Q7 -Temperatura dos alimentos	3	3	2,81	0,68	1	4
G2/Q8 -Quantidade dos alimentos	3	3	3,00	0,68	2	4
G2/Q9 -Relação preço/qualidade	3	3	3,12	0,65	2	4
G2/Q10 -Avaliação geral do <i>catering</i>	3	3	2,90	0,62	2	4
G3/Q1 -Simpatia no atendimento	3	3	3,25	0,51	2	4
G3/Q2 -Tempo de espera para ser atendido	3	3	3,25	0,67	2	4
G3/Q3 -Variedade do menu	2	2	2,33	0,81	1	4
G3/Q4 -Limpeza das instalações	3	3	2,75	0,79	1	4
G3/Q5 -Aparência dos alimentos	2	2	2,48	0,86	1	4
G3/Q6 -Sabor dos alimentos	3	3	2,73	0,88	1	4
G3/Q7 -Temperatura dos alimentos	3	3	2,69	0,71	2	4
G3/Q8 -Quantidade dos alimentos	3	3	2,94	0,72	1	4
G3/Q9 -Relação preço/qualidade	3	3	2,79	0,69	2	4
G3/Q10 -Avaliação geral da exploração directa da messe	3	3	2,73	0,80	1	4

O Gráfico 5.8 corresponde às perguntas do segundo grupo, relacionadas com o *catering* e pode-se observar a média de respostas de cada pergunta.

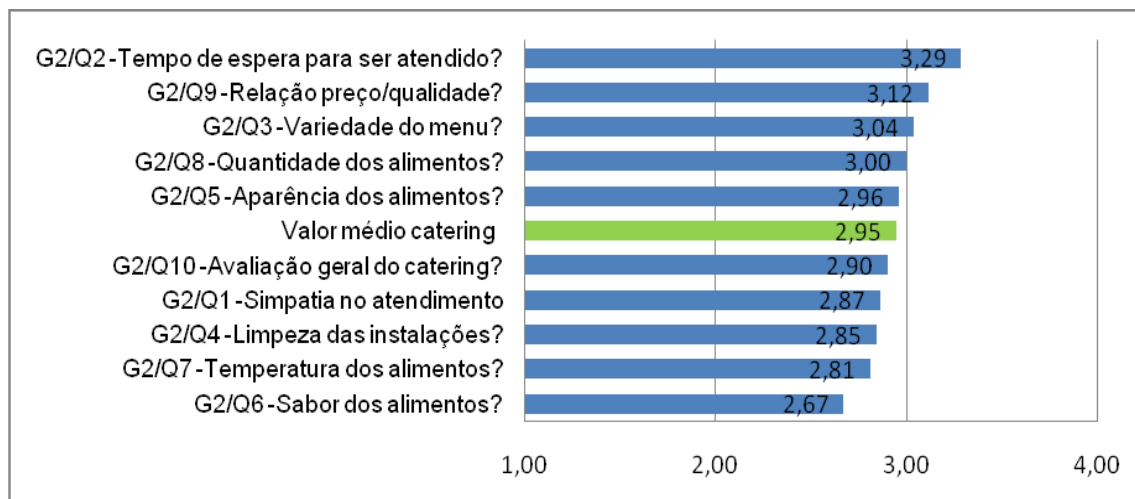


Gráfico 5.8: Média das respostas às perguntas relacionadas com o serviço de catering.

Na resposta à afirmação **G2/Q1 – Simpatia no atendimento**, 16 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 30,8%, sendo que 27 Relativamente Satisfeito (3) 51,9% e 9 Muito Satisfeito (4) 17,3%.

No que diz respeito à afirmação **G2/Q2 – Tempo de espera para ser atendido**, 4 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 7,7%, 29 Relativamente Satisfeito (3) 55,8% e 19 Muito Satisfeito (4) 36,5%. Os inquiridos sentem-se satisfeitos em relação ao tempo de espera para ser atendido, a média das respostas é a melhor com um valor de 3,29 e com um desvio padrão de 0,64.

Na questão **G2/Q3 – Variedade do menu**, 8 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 15,8%, 34 Relativamente Satisfeito (3) 65,4% e 10 Muito Satisfeito (4) 19,2%. A variedade do menu é do agrado dos inquiridos (84%), a média de respostas é 3,04 com um desvio padrão de 0,55, quer dizer que a maioria dos inquiridos responde (3).

No que diz respeito à questão **G2/Q4 – Limpeza das instalações**, 4 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 7,7%, 10 Relativamente Insatisfeito (2) 19,2%, 28 Relativamente Satisfeito (3) 58,9% e 10 Muito Satisfeito (4) 19,2%. A resposta a esta questão encontra-se abaixo da média, com um valor médio de 2,85 e um desvio padrão de 0,82. Dos inquiridos 27% não se sente satisfeito com a limpeza das instalações.

Na questão **G2/Q5 – Aparência dos alimentos**, 2 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 3,9%, 12 Relativamente Insatisfeito (2) 23,1%, 24 Relativamente Satisfeito (3) 46,2% e 14 Muito Satisfeito (4) 26,9%. A maioria dos inquiridos sente-se satisfeito com aparência dos alimentos, o valor médio das respostas é 2,96 com um desvio padrão de 0,78.

No que diz respeito à afirmação **G2/Q6 – Sabor dos alimentos**, 2 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 3,9%, 20 Relativamente Insatisfeito (2) 38,5%, 23 Relativamente Satisfeito (3) 44,2% e 7 Muito Satisfeito (4) 13,5%. O valor médio das respostas a esta questão é o pior deste grupo com 2,67 e conta com 42% dos inquiridos insatisfeitos.

Na afirmação **G2/Q7 – Temperatura dos alimentos**, 2 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 3,9%, 13 Relativamente Insatisfeito (2) 25%, 30 Relativamente Satisfeito (3) 57,7% e 7 Muito Satisfeito (4) 13,5%. O valor médio das respostas é 2,81 e tem um desvio padrão de 0,68 quer dizer que os inquiridos não se sentem totalmente satisfeitos.

Na afirmação **G2/Q8 – Quantidade dos alimentos**, 12 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 23,1%, 28 Relativamente Satisfeito (3) 53,9% e 12 Muito Satisfeito (4) 23,1%. Os inquiridos (77%) estão satisfeitos com a quantidade dos alimentos (77%), o valor médio das respostas é 3, com um desvio padrão de 0,68.

No que diz respeito à questão **G2/Q9 – Relação preço/qualidade**, 9 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (3) 17,3%, 28 Relativamente Satisfeito (3) 53,9% e 15 Muito Satisfeito (4) 28,9%. O valor médio das respostas a esta questão é 3,12, com um desvio padrão de 0,65.

Na afirmação **G2/Q10 – Avaliação geral do catering**, 14 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 26,9%, 29 Relativamente Satisfeito (3) 55,8% e 9 Muito Satisfeito (4) 17,3%. Os inquiridos responderam positivamente (73% satisfeitos) a uma avaliação geral do *catering* tem uma média de respostas 2,9, com um desvio padrão de 0,62.

O Gráfico 5.9 corresponde às perguntas do terceiro grupo, relacionadas com o serviço de exploração directa da messe e pode-se observar a média de respostas de cada pergunta.

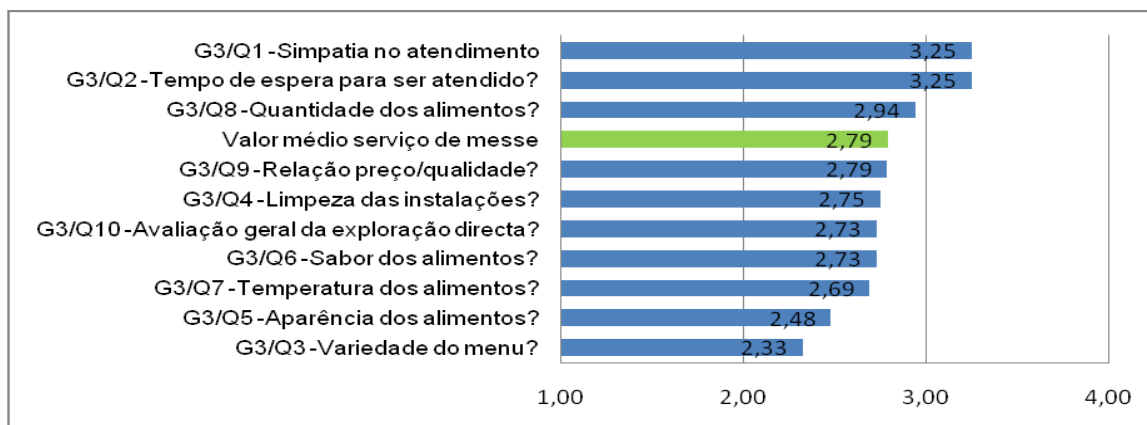


Gráfico 5.9: Média das respostas às perguntas relacionadas com o serviço de exploração directa da messe.

No que diz respeito à afirmação **G3/Q1 – Simpatia no atendimento**, 5 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 10%, 38 Relativamente Satisfeito (3) 73,1% e 9 Muito Satisfeito (4) 17,3%. Esta foi uma das questões com maior satisfação no serviço de messe, tem uma média de 3,25 com um desvio padrão de 0,51.

Na afirmação **G3/Q2 – Tempo de espera para ser atendido**, 8 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 15,38%, 27 Relativamente Satisfeito (3) 51,9% e 17 Muito Satisfeito (4) 32,7%. A par da G1/Q1 foi a questão com maior satisfação, com uma média de 3,25 e com um desvio padrão de 0,67.

Na afirmação **G3/Q3 – Variedade do menu**, 5 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 9,6%, 32 Relativamente Insatisfeito (2) 61,54%, 8 Relativamente Satisfeito (3) 15,38% e 7 Muito Satisfeito (4) 13,46%. Esta questão foi a mais negativa para os inquiridos com uma média de respostas de 2,33 e com um desvio padrão de 0,81.

No que diz respeito à afirmação **G3/Q4 – Limpeza das instalações**, 2 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 3,9%, 19 Relativamente Insatisfeito (2) 36,5%, 21 Relativamente Satisfeito (3) 40,4% e 10 Muito Satisfeito (4) 19,2%. Dos inquiridos 40% não estão satisfeitos com a limpeza das instalações, tem como média 2,75 e um desvio padrão de 0,79.

Na afirmação **G3/Q5 – Aparência dos alimentos**, 3 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 5,8%, 26 Relativamente Insatisfeito (2) 50%, 18 Relativamente Satisfeito (3) 34,6% e 5 Muito Satisfeito (4) 9,6%. Aparência dos alimentos para os inquiridos é má, visto que 55% respondeu estar insatisfeitos com a mesma, tem uma média de 2,48 com uma desvio padrão de 0,86.

Na afirmação **G3/Q6 – Sabor dos alimentos**, 4 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 7,7%, 17 Relativamente Insatisfeito (2) 32,7%, 20 Relativamente Satisfeito (3) 38,5% e 11 Muito Satisfeito (4) 21,2%. Relativamente a esta questão os inquiridos não foram unânimes, tem uma média de respostas de 2,73 com um desvio padrão de 0,88.

No que diz respeito à questão **G3/Q7 – Temperatura dos alimentos**, 22 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 42,3%, 24 Relativamente Satisfeito (3) 46,2% e 6 Muito Satisfeito (4) 11,5%. A média de respostas a esta questão encontra-se abaixo da média da totalidade de perguntas, os inquiridos encontram-se divididos, com um desvio padrão de 0,71.

Na afirmação **G3/Q8 – Quantidade dos alimentos**, 3 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 5,8%, 6 Relativamente Insatisfeito (2) 11,5%, 34 Relativamente Satisfeito

(3) 65,38% e 9 Muito Satisfeito (4) 17,31%. Dos inquiridos 83% encontra-se satisfeito, apresenta uma média de respostas de 2,94 com um desvio padrão de 0,72.

No que diz respeito à questão **G3/Q9 – Relação preço/qualidade**, 19 dos inquiridos respondem Relativamente Insatisfeito (2) 36,5%, 25 Relativamente Satisfeito (3) 48,1% e 8 Muito Satisfeito (4) 15,4%. A maioria dos inquiridos encontra-se satisfeito, tendo uma média de 2,79 com um desvio padrão de 0,69.

Na afirmação **G3/Q10 – Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe**, 2 dos inquiridos respondem Muito Insatisfeito (1) 3,9%, 18 Relativamente Insatisfeito (2) 34,6%, 24 Relativamente Satisfeito (3) 46,2% e 8 Muito Satisfeito (4) 15,4%. Numa avaliação geral do serviço de messe 61% dos inquiridos dizem que estão satisfeitos, tendo uma média de respostas de 2,73 com um desvio padrão de 0,8.

5.2.2 CONCLUSÕES DOS QUESTIONÁRIOS

Após a análise das respostas a cada questão, é feita uma análise global, onde se realça as questões onde os inquiridos estão mais satisfeitos e aquelas em que estão menos satisfeitos.

A resposta à questão **“tempo de espera para ser atendido”**, surge com a média mais elevada para o serviço de *catering* com 3,29 e para o serviço de exploração directa encontra-se acima da média de respostas com 3,25. Com estes valores pode-se afirmar que os inquiridos encontram-se satisfeitos em ambos os serviços. A resposta à questão **“simpatia no atendimento”**, surge com a média mais elevada para o serviço de exploração directa da messe com 3,25, por sua vez no *catering* encontra-se abaixo da média com 2,87. Reflecte que os inquiridos preferem a simpatia dos trabalhadores de exploração directa da messe. Na questão **“variedade do menu”**, o serviço de *catering* obtém uma média elevada de 3,04, a exploração directa da messe tem a pior média de respostas nesta questão, pode-se afirmar que os inquiridos valorizam a variedade do menu. Na questão **“temperatura dos alimentos”**, em ambos os serviços a média de respostas é abaixo da média geral de cada serviço, isto quer dizer que os inquiridos estão insatisfeitos com a temperatura dos alimentos. Relativamente à questão **“sabor dos alimentos”**, os inquiridos mostram a sua insatisfação em ambos os serviços.

A segunda questão, do grupo III **“Com base na sua experiência pessoal, que modelo implementaria na AM caso lhe coubesse a decisão?”**, 32 dos inquiridos optam pelo *catering* (61,5%) e 20 pela exploração directa da messe (38,5%), o que leva a concluir

que os inquiridos estão mais satisfeitos com o *catering* do que com o serviço de exploração directa da messe.

5.3 ESTUDO DE CASO

Neste estudo de caso expõem-se os valores que a *Uniself*¹⁸ e a *Eurest* anunciaram para implementarem o *catering* na AM, fazendo a comparação com os actuais valores que a AM suporta.

5.3.1 CATERING NA ACADEMIA MILITAR

O estudo de caso apresentado é para a Sede, escolheu-se a Sede por dois factores, um dos factores foi o escasso tempo disponível para a elaboração do TIA e o outro factor foi que os funcionários do refeitório da Amadora pertencerem à MM, o que implica outro estudo.

A AM actualmente compra em géneros¹⁹. Para fazer este estudo recebeu-se duas empresas na AM onde foi explicado as vivências e as diferentes actividades que são desenvolvidas pelos cadetes, de modo a enquadrar as pessoas envolvidas no estudo.

Pressupostos de partida: O período de análise é de Julho de 2009 a Junho de 2010 (custo com pessoal). O estudo é referente a 200 pessoas para os dias **N** (dias de aulas e de exercícios de campo) e 30 pessoas para os dias **R** (actividade reduzida e férias escolares), tem-se 215 dias **N** e 150 dias **R**. Todas as refeições são obrigatórias, o que perfaz um total de 43.000 refeições para os dias **N** e 4.500 para os dias **R**.

Nestes custos não são contabilizados os custos com o gás, a água, a electricidade e a manutenção, visto que as empresas nas suas propostas não incluíram esses custos, assume-se que a AM tem a seu cargo esses custos em ambos os cenários.

Proposta A: Contabiliza-se os custos referentes à compra dos géneros pela AM à MM e faz-se a comparação com a compra a uma empresa externa. Nestes custos não são contabilizados os custos com pessoal²⁰.

¹⁸ Ver Anexo Q – Dados referentes às propostas, página 86.

¹⁹ Ver Anexo N - Custo dos géneros, página 83.

²⁰ Custo com pessoal é igual à soma da remuneração base com as horas extraordinárias.

Quadro 5.9: Custos praticados por refeição (Proposta A).

	MM	UNISELF	EUREST
Refeição	Valor Praticado	Valor Praticado	Valor Praticado
1ªRefeição	0,95€	0,79€	0,60€
2ªRefeição	3,28€	2,71€	3,91€
3ªRefeição	3,28€	2,71€	3,91€
Sup.Nocturno	0,90€	0,79€	0,71€

Fonte: Dados da secção logística da AM e das empresas (*Uniself* e *Eurest*).

No Quadro 5.9 pode-se constatar que cada pequeno-almoço e cada suplemento nocturno comprado á MM custa 0,95€, a compra à *Uniself* custa 0,79€ e a compra à *Eurest* fica a 0,60€. A segunda e terceira refeição na MM custam 3,28€ cada. A *Uniself* diz que fica a 2,71€ e a *Eurest* cobra para cada uma destas refeições 3,91€.

Quadro 5.10: Valor anual das refeições (Proposta A).

	MM	UNISELF	EUREST
Refeição	Valor Praticado	Valor Praticado	Valor Praticado
1ªRefeição	45.125,00€	37.572,50€	28.447,75€
2ªRefeição	155.800,00€	128.820,00€	185.715,50€
3ªRefeição	155.800,00€	128.820,00€	185.715,50€
Sup.Nocturno	42.750,00€	37.572,50€	33.815,25€
TOTAL	399.475,00€	332.785,00€	433.694,00€

No Quadro 5.10 apresenta-se os valores praticados pelas diferentes entidades para cada refeição anualmente. A AM compra os géneros à MM, representa um custo de 399.475€, a *Uniself* apresenta uma proposta em que a AM pagaria 332.785€ e por sua vez a *Eurest* apresenta uma proposta que fica em 433.694€. A *Uniself* fica a cargo dos custos alimentares²¹, implementa todas as normas de HACCP e coloca um gestor de equipa a trabalhar com os actuais funcionários. A *Eurest* inclui cinco pessoas para gestão e supervisão do serviço, matérias-primas alimentares e não alimentares.

²¹ Custos alimentares: sopa, prato, pão, salada, sobremesa, bebida.

Proposta B: Contabiliza-se os custos referentes à compra dos géneros e custos com pessoal.

Quadro 5.11: Custos praticados por refeição (Proposta B).

	UNISELF	EUREST
Refeição	Valor Praticado	Valor Praticado
1ªRefeição	0,79€	0,60€
2ªRefeição	5,23€	7,58€
3ªRefeição	5,23€	7,58€
Sup.Nocturno	0,79€	0,71€

Fonte: Dados das empresas que apresentaram as propostas.

No Quadro 5.11 pode-se constatar que cada pequeno-almoço e cada suplemento nocturno comprado à *Uniself* fica a 0,79€ e a compra à *Eurest* do pequeno-almoço fica a 0,60€ e do suplemento nocturno a 0,71€. Relativamente à segunda e terceira refeições a *Uniself* diz que fica a 5,23€ e a *Eurest* cobra para cada uma destas refeições 7,58€.

Quadro 5.12: Valor anual das refeições (Proposta B)

	MM	UNISELF	EUREST
Refeição	Valor Praticado	Valor Praticado	Valor Praticado
Custo Géneros	399.475,00€	571.947,50€	782.582€
Custos Pessoal	116.712,68€		
TOTAL	516.187,68€		

Fonte: Dados da AM e das empresas que apresentaram as propostas.

No Quadro 5.12 apresenta-se os valores praticados pelas diferentes entidades para cada refeição anualmente. Os custos com géneros mais os custos com pessoal²² representa um custo anual para a AM de 516.187,68€, a *Uniself* apresenta uma proposta em que a AM pagaria 571.947,50€ e por sua vez a *Eurest* apresenta uma proposta que fica em 782.582€. A *Uniself* fica a cargo dos custos alimentares²³, implementa todas as normas de HACCP e coloca um quadro de pessoal²⁴. A *Eurest* coloca um quadro de pessoal de 37 pessoas para gestão e supervisão do serviço, matérias-primas alimentares e não alimentares.

²² Ver Apêndice L, página 80.

²³ Custos alimentares: sopa, prato, pão, salada, sobremesa, bebida.

²⁴ Quadro de pessoal da Uniself: 1 gestor, 1 chefe de cozinha, 2 cozinheiros de 3ª categoria e 6 empregadas de refeitório.

5.3.2 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aqui apresentado tem duas propostas. A proposta (A), é economicamente favorável e o quadro de pessoal será mantido, a AM somente mudaria de fornecedor em relação à compra dos géneros. No Quadro 5.9 referente à proposta (A), pode-se constatar uma diferença significativa entre o actual sistema e o *catering*, essa diferença tem maior relevo no valor da segunda e terceira refeição. A *Uniself* apresenta um valor 0,57€ abaixo do valor praticado actualmente para cada uma destas refeições, por sua vez o valor da *Eurest* é mais elevado que o actual sistema. No Gráfico 5.10 pode-se constatar a diferença anual entre a MM e a *Uniself*, de 66.690€ favoráveis à *Uniself*. Por sua vez, a adjudicação à *Eurest* fica mais cara que o actual sistema, em 34.219€.

Pode-se concluir, que o *catering* é economicamente vantajoso, contudo a AM deve negociar os valores apresentados, visto que existem valores diferentes de empresa para empresa.

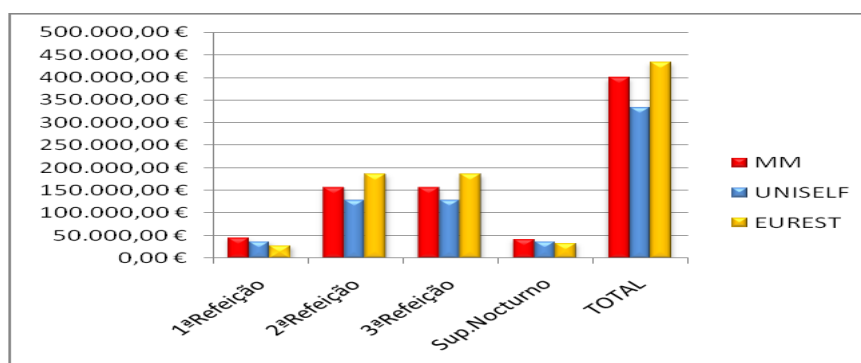


Gráfico 5.10: Diferença dos valores praticados em cada refeição (proposta A).

A proposta (B) engloba o custo dos géneros e o custo com pessoal, esta proposta não se revela vantajosa do ponto de vista económico, visto que o valor apresentado é superior ao actual valor. O quadro 5.12 e o Gráfico 5.11 mostram o valor anual das refeições, o actual sistema é mais barato em 55.759,82€ que a *Uniself* e 266.394,32€ que a *Eurest*.

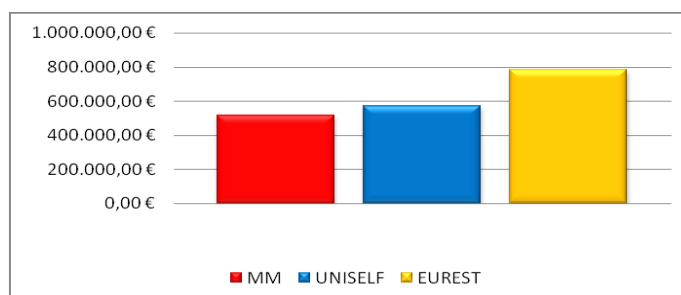


Gráfico 5.11: Valor anual das refeições (proposta B).

TERCEIRA PARTE – CONSIDERAÇÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

CAPITULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste presente capítulo, procede-se à verificação das hipóteses, verifica-se se os objectivos propostos estão alcançados, dá-se resposta às perguntas derivadas e à pergunta de partida enunciadas na introdução deste trabalho. Por fim, tece as reflexões finais, limitações da investigação e recomendações para investigações futuras.

6.1 VERIFICAÇÕES DAS HIPÓTESES

Chegando-se ao final da investigação é possível verificar as hipóteses inicialmente formuladas.

Hipótese 1: O *Catering* traz benefícios financeiros.

Esta hipótese foi validada, ao analisar-se o gráfico 5.2 referente às respostas dos entrevistados pode-se constatar que, 42% dos entrevistados afirmam que a diminuição de custos é uma das vantagens do *catering*. Através dos quadros 5.9 e 5.10, referentes à proposta (A) do estudo de caso, constata-se que a adjudicação à *Uniself* fica mais económica comparativamente com o sistema actual.

Hipótese 2: O *Catering* traz outras vantagens e melhora a gestão.

Esta hipótese foi totalmente validada, o gráfico 5.2 referente às vantagens do *catering* apresenta as principais vantagens que este serviço traz: *know-how* elevado, diminuição de custos e a facilidade de controlo orçamental e planeamento, as mesmas lideram o gráfico com 42% dos entrevistados a referirem nas suas respostas. Outra vantagem que valida esta afirmação apresenta-se no gráfico 5.8 referente às respostas dos questionários de satisfação, através da questão G2/Q9-Relação preço/qualidade pode-se constatar que esta questão tem a segunda média mais elevada (3,12) e que 82,7% dos inquiridos encontram-se satisfeitos. A resposta à questão G2/Q3-Variedade do menu tem uma média de 3,04, faz com que 84,6% dos inquiridos se encontrem satisfeitos.

Hipótese 3: O serviço prestado pela empresa externa traz qualidade e satisfaz o cliente final.

Esta hipótese foi parcialmente validada, pela segunda questão do terceiro grupo dos questionários de satisfação, uma vez que 32 dos inquiridos (61,5%) dizem que optam por um serviço de *catering* e somente 20 escolhem um serviço de exploração directa da messe (38,5%). Por sua vez, ao analisar-se as desvantagens do *catering* apresentadas pelos entrevistados no gráfico 5.3, pode-se constatar, que 28% das respostas dos entrevistados incidem neste factor, a qualidade e quantidade das refeições (umas das três desvantagens com maior percentagem).

6.2 CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

Após a validação das hipóteses levantadas, pode-se agora afirmar que os objectivos que foram propostos para este trabalho de investigação foram atingidos, pelo enquadramento teórico e pela parte empírica.

6.3 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS

No que diz respeito às duas primeiras questões, estas reflectem-se no enquadramento teórico. Na primeira questão, é necessário contrabalançar as vantagens com as desvantagens do *outsourcing* para cada estudo. Na segunda questão, é fundamental conhecer-se as diferentes etapas do processo de implementação do *outsourcing* e saber-se os procedimentos de cada etapa.

As duas últimas questões, espelham-se na parte empírica. À luz da proposta (A) do estudo de caso, pode-se dizer que o *catering* é economicamente vantajoso em relação ao actual sistema. Por fim, os factores relevantes de um serviço alimentar de qualidade são referidos pelos entrevistados, através das vantagens referidas pelos entrevistados pode-se afirmar que o serviço de *catering* responde de forma positiva a esses factores

6.4 RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA

Pode-se agora responder à pergunta de partida: “**Será que a Academia Militar deve equacionar a implementação do *outsourcing*?**”, pode-se dizer que sim. Com esta

resposta não se quer dizer que o *outsourcing* é melhor que o actual sistema, mas que se deve procurar estudar as alternativas existentes no mercado.

No quadro 5.7, pode-se constatar que dos sete entrevistados cinco responderam que o *catering* será uma mais-valia para a AM, esta resposta reflecte que os militares, que têm funções de Cmd e/ou de planeamento preferem ter o *catering* ao sistema de exploração directa de messe. As empresas de *catering* creditam a instituição com todas as normas de HACCP e colocam elementos com a formação adequada no serviço de alimentação, de acordo com os entrevistados é fulcral que o serviço de alimentação tenha estas normas implementadas.

No que diz respeito ao nível de satisfação, pode-se comprovar através dos gráficos 5.8 e 5.9 que a média de respostas ao serviço de *catering* é superior à média de respostas do serviço de exploração directa da messe, estes números podem reflectir que o cliente final prefere o serviço de *catering* ao serviço de exploração directa da messe.

A nível económico o *catering* pode vir a ser rentável, o quadro 5.10 referente à proposta (A) reflecte que a AM pode reduzir os seus custos. No que diz respeito à proposta (B), pode-se constatar através dos quadros 5.11 e 5.12 que não é rentável a implementação do *catering*.

O *outsourcing* pode ser uma alternativa credível, tendo em conta que libertará quadros de pessoal, e estes podem ser aplicados no *core business* da organização.

6.5 REFLEXÕES FINAIS

Tendo em conta que nos dias de hoje os recursos são escassos, é importante saber gerir de uma forma eficiente e eficaz. É fulcral que, o Exército e toda a AP procurem saber se a implementação do *outsourcing* no serviço de alimentação traz mais-valias para as organizações.

A AP deve reunir esforços, para que haja uma contratação centralizada nesta área²⁵, visto que ao longo das entrevistas realizadas pode-se constatar que uma das dificuldades que os entrevistados têm é na elaboração de contratos.

²⁵ Numa fase final do estudo deparou-se que, a ANCP concluiu o acordo quadro referente às refeições confeccionadas. Este acordo quadro vem reforçar a importância da centralização de compras.

6.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho deparou-se com dois obstáculos, o primeiro obstáculo corresponde ao limite de páginas imposto, consideram-se insuficientes para a realização de um trabalho desta natureza.

O segundo obstáculo é referente ao poder negocial deste estudo perante as empresas de *catering*, que é reduzido no entanto perante uma negociação global, onde se considerem diversas unidades, o custo por refeição poderá reduzir, e consequentemente os custos utilizados neste estudo.

6.7 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho é para a sede da AM, recomenda-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos com o objectivo de apresentar um modelo mais amplo. Isto é, o estudo ser aplicado a todas as unidades do Exército ou em conjunto com a AP, podendo-se beneficiar de economias de escala.

Recomenda-se ainda a elaboração de um estudo, tendo como referência o *Benchmarking*, onde se analisa as melhores práticas adoptadas pelos principais Exércitos internacionais de referência na área do *outsourcing*.

Sugere-se também, um estudo mais direccionado para as vantagens e limitações do serviço de *catering* em campanha versus o serviço de *catering* em tempo de paz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Baraňano, A. Maria (2004). *Métodos e técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- B.Burnes (2004). *Managing chance: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
- Christensen T. e Laegreid P. (2007). *Transcending new public management*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Cruchinho, M. P. (2005). *Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa - Uma solução (obrigatória) para a modernização da Administração Pública*. Lisboa: Núcleo de Artes Gráficas da Direcção-Geral da Administração Pública.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora, Oeiras.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Principia Editora.
- Hofmann, H. F., Yedlin, D. K., Mishler, J. W. & Kushner, S. (2007). *CMMI for Outsourcing. Guidelines for Software, Systems, and IT Acquisition*. Addison-Wesley.
- Mattel, B. (2008). *A Guide to Managing a Successful Business Operation*. The Culinary Institute of America, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, Susana Pacheco (2002). *Outsourcing no sector bancário*. Porto, Vida Económica.
- Pizarro, Sebastião Nóbrega (2010). *O contrato de outsourcing*. Coimbra Editora.
- P.Bendor-Samuel (2000). *Turning lead into gold: the demystification of outsourcing*. Executive Excellence Publishing.
- Reis, Lopes dos, (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa, Editorial Presença.
- Rothery, Brian e Roberson, Ian (1995). *The Thruth About Outsourcing*. England, Gower Publishing Ltd.
- Santos, António (1998). *Outsourcing e flexibilidade – Uma ferramenta de Gestão para o Séc. XX*. Porto, Texto Editora.
- Sarmiento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de*

Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada. Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Scanlon, Nancy Loman. (2007). *Catering management*. Nancy Loman Scanlon — 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Bookman (Reimpressão), Porto Alegre (Brasil).

Teses

Henriques, João (2007). *O Exército e a contratação externa de serviços (“outsourcing”): definição de um conceito e das áreas de intervenção a considerar, Trabalho Individual de Longo Curso*. Lisboa: IESM.

Pereira, José (2008). *Empresa de serviços partilhados: sua aplicação no contexto do Ministério da Defesa Nacional, Trabalho Individual de Longo Curso*. Lisboa: IESM.

Veríssimo, H. (2006). *Subsídios para uma reflexão sobre “Economia de Defesa”, Trabalho Individual de Longo Curso*. Lisboa: IESM.

Revistas

Carapuça, Rogério (2004). *O tema único, mas multifacetado, do outsourcing, onde se inclui a oferta da empresa para esta área de negócio*. Revista e_motion nº12, Julho de 2004.

Conde, Pedro, (2005). Outsourcing, *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*.

Earl, Michael J. (1996, Spring). The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, 26-32.

Santos, (1999). 5 Questões essenciais sobre o outsourcing. Lisboa, *Executive Digest*, N.º 54.

Conferência

Carapuça, J. (2010). *II Conferência Internacional Outsourcing*, Portugal Outsourcing Associação. Lisboa: Centro Cultural de Belém, 2 de Junho de 2010.

Legislação

Decreto-Lei nº 37/2007. D.R. n.º 35, Série I de 2007-02-19 - Agência Nacional de Compras Públicas.

Decreto-Lei nº 143-A/2008 de 25 de Julho - Plataforma Electrónica de Contratação Pública.

Decreto-Lei nº 18/2008, 29 de Janeiro, aprovado pelo Regulamento 330/2009 - Código dos Contratos Públicos.

Decreto-Lei nº 231/2009, 15 de Setembro - Lei Orgânica do Exército.

Decreto – Lei nº 27/10, de 31 de Março, Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público Militar (EESPM).

Lei Orgânica nº1-A/2009 - Lei Orgânica de Bases Organização das Forças Armadas.

Portaria 425/1991, DR nº119/1991 –I série B, 24 Maio de 1991, Regulamento da AM.

Artigos de publicações em série electrónicas

ULBRICH, F. (2003). *Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies*. Universidade da Islândia. Consultado às 9h55 em 6 de Julho de 2010.

<http://www.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/swdocument/1003248/Introducing+a+Research+Project+on+Shared+Services+in+Governmental+Agencies+-+Frank+Ulbrich.pdf>.

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

AUTOR: Aspirante Miguel Carlos do Vale Santos

ORIENTADOR: Professora Doutora Ana Bela Bravo

CO-ORIENTADOR: Capitão Elisa Coimbra

LISBOA, 15 DE JULHO DE 2010

Carta de Apresentação

A presente entrevista está inserida no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, que por sua vez faz parte do Mestrado Integrado em Ciências Militares – Ramo Administração Militar, subordinado ao tema “Outsourcing na Administração Pública: caso de estudo Academia Militar”.

O objectivo fundamental desta entrevista é recolher informação sobre aplicação do catering na Academia Militar e constatar os custos actuais. Com os dados desta entrevista pretendo efectuar uma comparação com o actual sistema de fornecimento das refeições e uma futura adjudicação a uma empresa de catering.

Esta entrevista fará parte da investigação empírica do trabalho, pretende-se que seja um apoio para responder às questões de investigação de uma forma sustentada, sendo desta forma um complemento à parte teórico deste trabalho de investigação.

Solicita-se desta forma a vossa Excelência a colaboração mediante a realização de uma entrevista como forma de dar a este trabalho a necessária credibilidade e valor científico.

Agradecido pela sua colaboração

Atenciosamente,

Miguel Carlos do Vale Santos
Aspirante de Administração Militar

Guião da Entrevista

Tema: “Outsourcing nos Serviços Públicos: caso de estudo Academia Militar”

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Miguel Santos.

Entrevistado:

- **Entrevistado 1:** Tenente GNR Pinheiro, envolvido na implementação do catering na Figueira da Foz e no projecto da Escola da Guarda Nacional Republicana.
- **Entrevistado 2:** Comandante do Corpo de Alunos.
- **Entrevistado 3:** Subdirector da Manutenção Militar.
- **Entrevistado 4:** Inspector do Comando da Logística.
- **Entrevistado 5:** Director do Programa Dom Afonso Henriques, mestrado em gestão.
- **Entrevistado 6:** Subdirector das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento.
- **Entrevistado 7:** Chefe dos Serviços Gerais das Oficinas Gerais de Material de Engenharia.

Objectivos Gerais:

- Conhecer como está organizado o planeamento, controlo de gestão e a contabilização de custos, bem como as dificuldades inerentes;
- Recolher informações para uma possível implementação do catering na Academia Militar;

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de inicio: _____

Hora de Fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos temáticos

Bloco A- Apresentação

Bloco B- Qualidade do Serviço e Planeamento

Bloco C- Controlo de Gestão e Contabilização de Custos

Blocos temáticos:

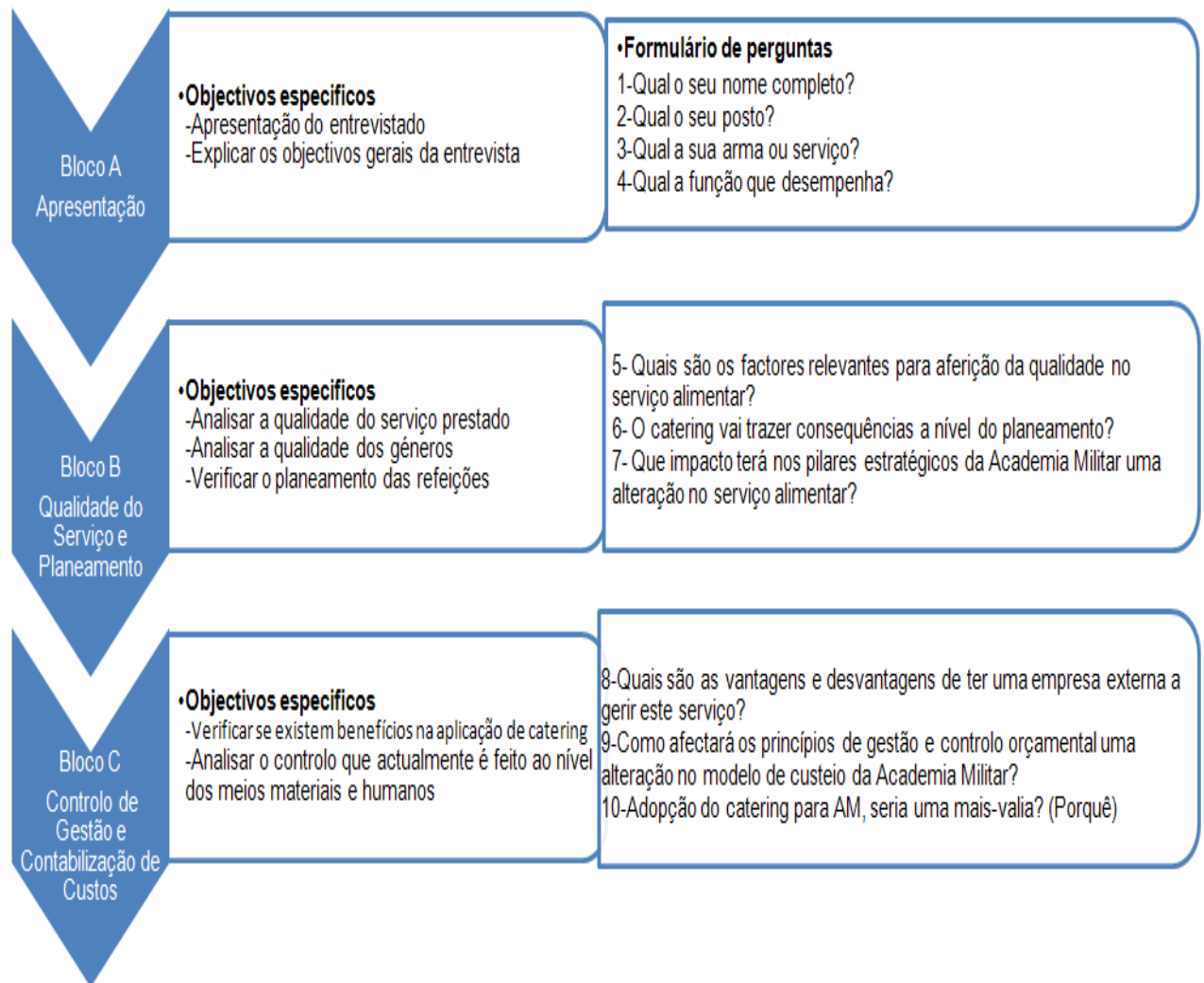


Figura A.1 Blocos temáticos.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

INQUÉRITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Miguel Carlos do Vale Santos

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Bravo

CO-ORIENTADOR: Capitão ADMIL Elisa Coimbra

LISBOA, 15 DE JULHO DE 2010

Questionário de satisfação

Inserido na realização da tese de mestrado sobre o tema:"Outsourcing nos serviços públicos: caso de estudo Academia Militar", este questionário tem como objectivo quantificar o grau de satisfação relativamente ao serviço de catering prestado nas Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE) e efectuar uma comparação relativamente ao sistema de exploração directa da messe.

Toda a informação disponibilizada neste inquérito é totalmente anónimo e confidencial.

Grupo I

Questões de caracterização pessoal e profissional

1. Indique qual a classe a que pertence?

- ☐ Civil
- ☐ Militar

2. Indique qual o seu género?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Indique a sua idade?

4. Indique as habilitações literárias?

- ☐ <9º Ano de escolaridade
- ☐ <12º Ano de escolaridade
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura ou superior

5. Indique, em média, o número de refeições diárias* que toma na messe?

* Por refeição entende-se pequeno-almoço, almoço ou jantar.

- ☐ Uma
- ☐ Duas
- ☐ Três

Grupo II

Questões sobre o serviço de catering

Para cada um dos seguintes itens avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação relativo ao sistema de *catering**, desde "Muito Insatisfeito" até "Muito Satisfeito".

* *Catering* é o actual sistema implementado nas OGFE em que a exploração da messe está entregue a uma empresa civil.

1. Qual o seu grau de satisfação em relação ao serviço de catering?

	Muito Insatisfeito	Relativamente Insatisfeito	Relativamente Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Variedade do menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Limpeza das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aparência dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sabor dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quantidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Relação preço/qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Avaliação geral do serviço de catering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupo III

Questões sobre a exploração directa da messe

Grau de Satisfação relativo ao sistema de exploração directa da messe. Nesta secção a avaliação deverá ser feita tendo em conta uma unidade do Exército onde tenha tomado refeições no sistema de exploração directa da messe.

1. Qual o seu grau de satisfação em relação ao serviço de messe?

	Muito Insatisfeito	Relativamente Insatisfeito	Relativamente Satisfeito	Muito Satisfeito
1. Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Variedade do menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Limpeza das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aparência dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sabor dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quantidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Relação preço/qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Avaliação geral do serviço de messe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Com base na sua experiência pessoal, que modelo implementaria na AM caso lhe coubesse a decisão?

- ☐ Catering
- ☐ Exploração directa da messe

FIM

Obrigado pela sua colaboração

Asp Of AdMil Miguel Santos

APÊNDICE C

ENTREVISTA N.º 1

Entrevistado: Isidro Pinheiro

Data: 09/06/10

Hora de início: 10h30

Hora de Fim: 11h25

Unidade/Local: Escola da Guarda Nacional Republicana

1-Nome Completo: Isidro Dias Pinheiro.

2-Cargo/Função: Envolvido na implementação do catering na Figueira da Foz e no projecto da Escola da Guarda Nacional Republicana.

3-Posto: Tenente.

4-Arma/Serviço: Administração.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Em meu ver os factores relevantes são a higiene, deve ser visto o Código das Boas Práticas de Higiene Alimentar que a GNR possui. A confecção dos géneros alimentares deve ser separada fisicamente da preparação destes mesmos géneros.

Defendo que deve-se ter sempre um elemento nosso a coordenar com a empresa adjudicada, essa pessoa é o elo de ligação entre a empresa e a AM.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Sim, vai diminuir os procedimentos de aquisição de bens e serviços, nomeadamente aquisição de produtos alimentares e manutenção de equipamentos, tendo em conta que

ficará á responsabilidade da empresa adjudicada. Uma consequência negativa é quando existirem eventos festivos.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

Pode condicionar, tendo em conta que ao implementar o sistema de catering tem-se que indicar os períodos normais de almoço, de modo que o concorrente apresente uma proposta. Poderá ter impacto quando existirem alterações de horários na alimentação, nomeadamente quando têm exercícios. Outro impacto negativo é a não contribuição para a subsistência da MM. Como impacto positivo aponto a maior diversidade de pratos (tipos de refeição) originando uma maior escolha e proporcionando uma maior oferta ao utente.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

As vantagens são: Aproveitamento de recursos humanos; Diminuição de procedimentos de aquisição; Facilidade de controlo e acompanhamento; Diminuição de custos; Maior higiene, qualidade nas várias fases do processo de confecção e distribuição alimentar.

As desvantagens são: Redução de quantidades (é considerado pela maioria dos utentes); Ao nível do gestor existem certas vantagens e certas desvantagens e ao nível do utente as vantagens e desvantagens serão outras.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Vai trazer um grande benefício a nível de gestão e controlo orçamental, tendo em conta que a AM apenas procederá ao controlo das refeições consumidas por conta do estado (exemplo as refeições dos cadetes), excluindo-se as de conta própria. Procedendo ao pagamento exclusivo do valor contratual das refeições tendo em conta as quantidades fornecidas. Deixando de parte todos os procedimentos burocráticos tradicionais de aquisição (bens/serviços), controlo e pagamentos.

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

Tendo em conta o peso das vantagens e desvantagens do sistema de catering a nível de gestão torna-se inevitavelmente uma mais-valia. No entanto ao nível dos utentes poderão ser apresentadas algumas menos valias em virtude da resistência à mudança e do hábito alimentar, isto é, muitos dos utentes preferem prato cheio em relação á qualidade.

APÊNDICE D

ENTREVISTA N.º 2

Entrevistado: Eduardo Ferrão

Data: 15/06/10

Hora de início: 10h00

Hora de Fim: 10h30

Unidade/Local: Academia Militar

1-Nome Completo: Eduardo Manuel Braga Da Cruz Mendes Ferrão.

2-Cargo/Função: Comandante do Corpo de Alunos.

3-Posto: Coronel.

4-Arma/Serviço: Infantaria.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Os factores são: A qualidade e apresentação das infra-estruturas e equipamentos; Apresentação, formação, higiene dos empregados; Qualidade, higiene e apresentação da alimentação. Em suma, ter em atenção às infra-estruturas, equipamentos e palamenta, higiene, qualidade, formação do pessoal.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Sim, maior antecipação e rigor na requisição da alimentação. Maior responsabilização individual no acto da marcação/requisição da refeição.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

Uma alteração no serviço alimentar da AM terá que acautelar que o período das refeições é, também um período de formação, com atitudes, regras, normas intrínsecas. Estas são de enorme importância para a formação de futuros oficiais do Exército bem como da GNR.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

Uma vantagem que eu menciono para empresa externa gerir este serviço é os custos, existe também uma maior facilidade de antecipação e planeamento. Esta redução de custos quero referir que nem sempre se reduz, mas o que eu quero frisar é que os custos já estão contabilizados, isto é, não vai haver derrapagens.

Uma desvantagem é a flexibilidade, o controlo das ementas, qualidade e quantidade de cada refeição.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Nada a referir.

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

Poderá, mas tem-se que garantir através do contrato: Cláusulas de flexibilidade; Mecanismos concretos de inspecção e fiscalização; Mecanismos ágeis para penalidades; Clareza nas responsabilidades de rescisão. Em boa verdade já estamos a viver. No Aquartelamento da Amadora, uma situação de catering com a Manutenção Militar. Os custos são mais elevados e as intervenções na escolha das ementas é nula.

Para que esta solução venha a ser adoptada é imperioso que os utentes vejam nela uma inequívoca vantagem ao nível do preço, qualidade, quantidade, higiene, simpatia e formação, fazer mais do mesmo, não convence ninguém!

A vantagem poderá de forma simplista, ser a redução da estrutura de execução da alimentação, mas há que acautelar a necessidade de uma estrutura para assegurar o controlo da execução do contrato. Em suma, embora não possa afirmar que constitua uma mais-valia, mas será seguramente o caminho a seguir.

APÊNDICE E

ENTREVISTA N.º 3

Entrevistado: Carlos Rosa

Data: 16/09/10

Hora de início: 11h00

Hora de Fim: 11h30

Unidade/Local: Manutenção Militar

1-Nome Completo: Carlos Manuel Diogo Graça Rosa.

2-Cargo/Função: Subdirector da Manutenção Militar.

3-Posto: Tenente-Coronel.

4-Arma/Serviço: Administração Militar.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Os factores que eu considero relevantes são: Apresentação do prato; Forma de manuseamento dos alimentos e utensílios pelo pessoal de serviço; Diversificação da ementa; Equilíbrio do ponto de vista nutritivo; Características organolépticas dos alimentos; Higiene e limpeza das instalações; Temperatura dos alimentos adequada ao tipo de prato; Quantidade adequada ao consumidor, seja pela sua idade quer seja pela sua capacidade física.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Sim, vem facilitar. Vai depender da capacidade da organização que presta o serviço, isto é, da empresa de catering. Quanto mais facilidade tiver a empresa em prestar esse serviço, mais fácil será para AM o seu planeamento.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

Uma organização tem uma missão e para cumprir essa missão elabora-se uma estratégia. Acho que terá impacto, porque neste momento AM gere recursos abundantes. A gestão que é feita pela AM é uma gestão à moda antiga, comer muito e bem. Com adjudicação de um serviço de catering isso já não vai acontecer.

Com o catering AM vai pretender pagar o justo valor, nesse sentido vai obrigar a um melhor planeamento. Já não tem interesse requisitar 150 refeições quando só lá estão 30 cadetes. Com uma empresa de catering a AM passa a ter um nutricionista a elaborar as ementas de acordo com as necessidades dos formandos.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

As vantagens que aponto são: Deixará de ter uma preocupação que não é a sua actividade principal, isto faz com que AM possa concentrar as suas necessidades no seu core business; Plano de ementas equilibradas; Aplicação das normas HACCP; Mais barato para a AM a externalização deste serviço.

Como desvantagens tem-se: a Perda de autonomia do que se pode comer; Tem que planear melhor para evitar perda de flexibilidade.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Não sei se para AM vai ter grande impacto, visto que quem gere as verbas de alimentação é a Direcção de Material de Transporte. Mas por sua vez para o Exército vai sair ganhador e vai poupar muito dinheiro.

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

A resposta a esta pergunta está implícita nas respostas anteriores.

APÊNDICE F

ENTREVISTA N.º 4

Entrevistado: Rui Ramalhete

Data: 16JUN2010

Hora de início: 16h00

Hora de Fim: 16h30

Unidade/Local: Comando da Logística

1-Nome Completo: Rui Alexandre de Castro Jorge Ramalhete.

2-Cargo/Função: Inspector do Comando da Logística.

3-Posto: Coronel.

4-Arma/Serviço: Administração Militar.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Os factores que considero mais relevantes são os seguintes:

-As condições sanitárias da prestação do serviço e valor calórico e energético da alimentação validado por entidade técnica avalizada quer em termos qualitativos quer em termos quantitativos, os quais devem ser efectuados levando em linha de conta as especificidades dos utilizadores finais.

- Sempre que possível efectuar e obter comentários (feedback) dos utilizadores finais tendo em vista aprimorar e melhorar a qualidade do serviço prestado no sentido de melhorar o moral e bem-estar assegurando no entanto o estrito cumprimento das indicações dos técnicos competentes (nutricionistas).

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Esta questão deverá ser direccionada à DMT/CMDLOG, no entanto o processamento administrativo das refeições a fornecer ao Exército ao ser controlada pelo SGA (Sistema de Gestão de Alimentação) não me parece vir a sofrer grandes alterações uma vez que as empresas de Catering necessitam apenas de saber os números das refeições a fornecer os quais já são processados pelo SGA. Em conclusão não me parece vir a existir grandes consequências ao nível do planeamento.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

O impacto que visualizo é de cariz financeiro na medida que a contratação poderá obrigar a um esforço financeiro suplementar para assegurar os elevados standards de alimentação em uso na AM. De realçar a necessidade de salvaguardar contratualmente a absoluta disponibilidade da empresa de Catering para prestar o apoio, à ordem, à AM o que também poderá contribuir para esse acréscimo de encargos financeiros.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

Um dos factores que deverá ser acautelado aquando da eventual contratação dum serviço de catering é o do desempenho e fiabilidade da empresa a contratar (Past Performance) pois os serviços que lhe irão ser adjudicados tem uma importância vital para o desempenho da AM a qual se encontra actualmente assegurada, e bem quanto a mim, pela Manutenção Militar. Assim, a contratação a ser elaborada terá de levar em conta assegurar a continuidade do abastecimento independentemente das condições em que tenha de ser efectuado.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Sendo a AM um universo de utentes relativamente específico penso ser possível definir ou ser justificado, um modelo de custeio adequado às suas necessidades aconselhando para tal a obtenção de empresa especializada em software dedicado (outsourcing).

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

Tenho sérias dúvidas. Pela informação obtida penso não existirem queixas substanciais à qualidade da alimentação fornecida na AM.

Face ao que antecede penso que a colocar uma empresa de catering a fornecer os serviços de alimentação na AM deverá ser acautelado o desempenho da empresa em termos históricos (Past Performance) e o impacto financeiro que causará em comparação com a situação actual bem analisado do ponto de vista das vantagens vs inconvenientes.

Aconselho ser efectuado algum tipo de Benchmarking nomeadamente em relação à forma de actuar de outros ramos ou de outras academias e escola militares de outros países de forma a validar diferentes opções.

APÊNDICE G

ENTREVISTA N.º 5

Entrevistado: Hugo Borges

Data: 08/06/10

Hora de início: 14h30

Hora de Fim: 15h00

Unidade/Local: Academia Militar

1-Nome Completo: Hugo Eugénio dos Reis Borges.

2-Cargo/Função: Director do Programa Dom Afonso Henriques.

3-Posto: Major General.

4-Arma/Serviço: Infantaria “Pára-quedista”.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Em meu ver o que é importante é a satisfação dos utentes e a adequação da alimentação à actividade física e à idade a quem é prestado esse serviço. Um exemplo que dou é que alimentação de um cadete não pode ser igual á de um general. A MM falha neste aspecto. Outro exemplo que dou é que os indivíduos que confeccionam os géneros não têm formação nesta área.

Os factores enumerados por mim são: qualidade dos géneros; qualidade da confecção; apresentação; qualidade do serviço prestado; Higiene das infra-estruturas e do pessoal; adequação aos utentes.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

O cuidado que se tem, é no contrato prévio, em que se tem que prever as autorizações que a nossa instituição necessita para as suas actividades. O contrato tem que ter flexibilidades, devido às ocasiões inopinadas, quando existe alterações o contrato tem que prever. Se fizer, um contrato bem estruturado a pessoa que não cumprir vai ter que sair, no caso da MM em termos práticos isso não acontece. MM é menos flexível. Uma empresa de catering em 24horas faz qualquer serviço, satisfaz as necessidades.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

Pessoalmente não vislumbro qualquer alteração, visto que a missão da AM é formar cadetes e esta medida não vai interferir nessa mesma missão.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

Uma vantagem que aponto é que uma empresa externa a fazer este serviço tem como objectivo principal servir, tem um Know-how mais elevado, maioria destas empresas são internacionais têm uma vasta experiência neste campo. Muitas delas desenvolvem actividades em missões externas, nomeadamente em Teatros de Guerra. Uma desvantagem dessas empresas é a utilização de mão-de-obra barata, utilizam mão-de-obra de diversos países, o que obriga á AM por razões de segurança a ter que se informar sobre esses funcionários. Um exemplo que dou é o caso de Itália, os funcionários são previamente analisados, sobre a sua situação legal e perfil criminal.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Considero que em termos de controlo de gestão e orçamental, reduz o empenhamento de quadros e torna-se mais simples e mais previsíveis. AM tem uma vida estável não há problemas na aplicação do catering. Numa unidade operacional é mais complicado.

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

Sim, liberta quadros de uma actividade secundária á missão principal da AM. Passa a ter como missão mais relevante que é a análise do controlo de qualidade e do serviço de

alimentação. Deixa de ter responsabilidades da parte executiva do fabrico da alimentação. A Marinha e a Força Aérea não têm MM, a alimentação é da responsabilidade do comandante da unidade. O escalão acima o que faz é ver se a comida está de acordo com os parâmetros pretendidos. MM deveria ter evoluído para a função de controlo de qualidade e apoiar as unidades ao nível dos contratos, não executar.

APÊNDICE H

ENTREVISTA N.º 6

Entrevistado: Paulo Ralheta

Data: 23/06/10

Hora de início: 16h00

Hora de Fim: 16h45

Unidade/Local: Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

1-Nome Completo: Paulo Jorge R. C. Farrajota Ralheta.

2-Cargo/Função: Subdirector.

3-Posto: Tenente-coronel.

4-Arma/Serviço: Administração Militar.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Os factores relevantes para aferição de um serviço alimentar são: a capitalização; Qualidade dos alimentos que são controlados; Serviço de distribuição e confecção; Variedade da ementa.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Sim, positivas. Requer um planeamento mais pormenorizado, paga-se por confecção. Tem-se que ter um planeamento mais rigoroso. No caso das OGFE, os stocks são mínimos, o que é fornecido é para ser confeccionado. Existe uma reserva para as alternativas.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da Academia Militar uma alteração no serviço alimentar?

Não se pode depender de forma vital de uma empresa de catering, tem-se que ter uma alternativa. Utilizando o serviço, nunca descuidando a capacidade das OGFE em substituir esse serviço: Tem-se que ter a capacidade de subcontratar outra empresa de catering; Se uma empresa de catering fechar, ter o Know-how para continuar com actividade.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

A desvantagem que aponto é que enquanto OGFE, quer-se que resolvam os problemas todos quando a empresa de catering vai embora.

Como vantagens: Não se precisa de técnicos ligados alimentação (nutricionistas); Não se precisa de ter elevados stocks; Diminuí-se os custos; Quando as coisas não correm bem, pode-se accionar a sanção contra a empresa; Se falta de um cozinheiro a empresa adjudicada põe cá outro, por sua vez se esse cozinheiro for meu tenho dificuldades em substituí-lo.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da Academia Militar?

Sim, maior rigor orçamental. O que leva a saber realmente quanto custa cada refeição.

10-Adopção do catering para AM, seria uma mais-valia (Porquê)?

Sim, dou o exemplo das OGFE. Existe uma ou outra pessoa que reclama do serviço, mas regra geral eu pergunto se querem voltar ao sistema antigo e eles dizem nunca.

A qualidade da alimentação melhorou com a implementação do catering. Sou a favor do catering, um exemplo que te dou é que se falhar a comida aos funcionários eu dou-lhes o respectivo dinheiro e sanciono a empresa por essa falha, se for a MM a falhar não existe muito a fazer.

APÊNDICE I

ENTREVISTA N.º 7

Entrevistado: Hélio Pedrinho

Data: 07/07/10

Hora de início: 10h30

Hora de Fim: 11h00

Unidade/Local: Oficinas Gerais de Material de Engenharia

1-Nome Completo: Hélio Ribeiro Pedrinho.

2-Cargo/Função: Chefe dos Serviços Gerais.

3-Posto: Tenente-Coronel.

4-Arma/Serviço: Técnico de Manutenção de Material.

5-Quais são os factores relevantes para aferição da qualidade no serviço alimentar?

Os factores relevantes para aferição do catering a meu ver são: Um serviço diversificado; Os géneros serem frescos e com qualidade; Fornecedores têm capacidade de resposta.

6-O catering vai trazer consequências a nível do planeamento?

Sim, positivas. Veio facilitar, não se tem a preocupação com a gestão do pessoal, visto que este pertence aos quadros da empresa. Visto que a Uniself é uma empresa específica nesta matéria, tecnicamente têm todas as valências, nós executamos a supervisão do serviço.

7-Que impacto terá nos pilares estratégicos da organização (Academia Militar) uma alteração no serviço alimentar?

Este tipo de serviço não é muito flexível. A manutenção dos equipamentos é da responsabilidade das OGME. Os empregados são da empresa, mas a alimentação é feita nas nossas instalações. Por mês gasta-se cerca de 10.000€ em refeições.

8-Quais são as vantagens e desvantagens de ter uma empresa externa a gerir este serviço?

As vantagens que eu quero referir são: Não se tem preocupação a nível de planeamento; termos uma empresa certificada a trabalhar connosco; A empresa de catering periodicamente faz inspecções.

A desvantagem que quero referir é não termos o controlo directo sobre os funcionários.

9-Como afectará os princípios de gestão e controlo orçamental uma alteração no modelo de custeio da organização (Academia Militar)?

As OGME têm autonomia administrativa e financeira, o orçamento é feito por nós, à medida das nossas necessidades ele vai sofrendo alterações com as incapacidades que se tem. Consegue-se ter uma precisão ao nível das receitas.

Com alimentação isso não se passa, além de saber-se quanto se gasta cumpre as formalidades legais para a prestação de um serviço de outsourcing. Em termos de execução orçamental consegue-se prever o gasto.

10-Adopção do catering para uma organização (AM), seria uma mais-valia (Porquê)?

Sim, porque desde logo pela relação custo-qualidade e pela não afectação de meios humanos nesta área. Os Recursos Humanos não são canalizados para esta área, não se tem pessoal qualificado para trabalhar nesta área.

APÊNDICE J

ALFA CRONBACH

Na Tabela J.1 apresenta-se o teste de Alfa Cronbach efectuado às 20 questões de resposta fechada.

Tabela J.1: Teste de Alfa Cronbach.

Coeficiente Alfa Cronbach	Número de Questões
0,79	20

APÊNDICE K

CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

Na Tabela K.1 apresenta-se a Questão nº1 – Indique a classe a que pertence?

Tabela K.1: Frequência e percentagem da questão G1/Q1.

G1/Q1 - Indique qual a classe a que pertence?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Civil	42	80,8	80,8
Militar	10	19,2	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.2 apresenta-se a Questão nº2 – Indique qual o seu género?

Tabela K.2: Frequência e percentagem da questão G1/Q2.

G1/Q2 - Indique qual o seu género?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Masculino	18	34,6	34,6
Feminino	34	65,4	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.3 apresenta-se a Questão nº3 – Indique qual a sua idade?

Tabela K.3: Frequência e percentagem da questão G1/Q3.

G1/Q3 - Indique a sua idade?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
30-40	17	32,7	32,7
41-50	21	40,4	73,1
51-60	13	25,0	98,1
>60	1	1,9	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.4 apresenta-se a Questão nº4 – Indique as suas habilitações literárias?

Tabela K.4: Frequência e percentagem da questão G1/Q4.

G1/Q4 - Indique as suas hbiltações literárias?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
<9º Ano	11	21,2	21,2
<12º Ano	32	61,5	82,7
Bacharelato	3	5,8	88,5
Licenciatura ou superior	6	11,5	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.5 apresenta-se a Questão nº5 – Indique, em média, o número de refeições diárias que toma na messe?

Tabela K.5: Frequência e percentagem da questão G1/Q5.

G1/Q5 - Indique, em média, o número de refeições diárias que toma na messe?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Uma	48	92,3	92,3
Duas	0	0,0	92,3
Três	4	7,7	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.6 apresenta-se a afirmação nº1 do Segundo grupo G2/Q1 – Simpatia no atendimento.

Tabela K.6: Frequência e percentagem da questão G2/Q1.

G2/Q1 -Simpatia no atendimento	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,00
Relativamente Insatisfeito (2)	16	30,77	30,77
Relativamente Satisfeito (3)	27	51,92	82,69
Muito Satisfeito (4)	9	17,31	100,00
Total	52	100	

Na Tabela K.7 apresenta-se a afirmação G2/Q2 – Tempo de espera para ser atendido.

Tabela K.7: Frequência e percentagem da questão G2/Q2.

G2/Q2 -Tempo de espera para ser atendido?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,00
Relativamente Insatisfeito (2)	4	7,69	7,69
Relativamente Satisfeito (3)	29	55,77	63,46
Muito Satisfeito (4)	19	36,54	100,00
Total	52	100,0	

Na Tabela K.8 apresenta-se a afirmação G2/Q3 – Variedade do menu.

Tabela K.8: Frequência e percentagem da questão G2/Q3.

G2/Q3 -Variedade do menu?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,00
Relativamente Insatisfeito (2)	8	15,38	15,38
Relativamente Satisfeito (3)	34	65,38	80,77
Muito Satisfeito (4)	10	19,23	100,00
Total	52	100,0	

Na Tabela K.9 apresenta-se a afirmação G2/Q4 – Limpeza das instalações.

Tabela K.9: Frequência e percentagem da questão G2/Q4.

G2/Q4 -Limpeza das instalações?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	4	7,69	7,7
Relativamente Insatisfeito (2)	10	19,23	26,9
Relativamente Satisfeito (3)	28	53,85	80,8
Muito Satisfeito (4)	10	19,23	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.10 apresenta-se a afirmação G2/Q5 – Aparência dos alimentos.

Tabela K.10: Frequência e percentagem da questão G2/Q5.

G2/Q5 -Aparência dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	2	3,85	3,8
Relativamente Insatisfeito (2)	12	23,08	26,9
Relativamente Satisfeito (3)	24	46,15	73,1
Muito Satisfeito (4)	14	26,92	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.11 apresenta-se a afirmação G2/Q6 – Sabor dos alimentos.

Tabela K.11: Frequência e percentagem da questão G2/Q6.

G2/Q6 -Sabor dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	2	3,85	3,8
Relativamente Insatisfeito (2)	20	38,46	42,3
Relativamente Satisfeito (3)	23	44,23	86,5
Muito Satisfeito (4)	7	13,46	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.12 apresenta-se a afirmação G2/Q7 – Temperatura dos alimentos.

Tabela K.12: Frequência e percentagem da questão G2/Q7.

G2/Q7 -Temperatura dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	2	3,85	3,8
Relativamente Insatisfeito (2)	13	25,00	28,8
Relativamente Satisfeito (3)	30	57,69	86,5
Muito Satisfeito (4)	7	13,46	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.13 apresenta-se a afirmação G2/Q8 – Quantidade dos alimentos.

Tabela K.13: Frequência e percentagem da questão G2/Q8.

G2/Q8 -Quantidade dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	12	23,08	23,1
Relativamente Satisfeito (3)	28	53,85	76,9
Muito Satisfeito (4)	12	23,08	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.14 apresenta-se a afirmação G2/Q9 – Relação preço/qualidade.

Tabela K.14: Frequência e percentagem da questão G2/Q9.

G2/Q9 -Relação preço/qualidade?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	9	17,31	17,3
Relativamente Satisfeito (3)	28	53,85	71,2
Muito Satisfeito (4)	15	28,85	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.15 apresenta-se a afirmação G2/Q10 – Avaliação geral do catering.

Tabela K.15: Frequência e percentagem da questão G2/Q10.

G3/Q1 -Simpatia no atendimento	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	5	9,62	9,6
Relativamente Satisfeito (3)	38	73,08	82,7
Muito Satisfeito (4)	9	17,31	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.16 apresenta-se a afirmação G3/Q1 – Simpatia no atendimento.

Tabela K.16: Frequência e percentagem da questão G3/Q1.

G3/Q1 -Simpatia no atendimento	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	5	9,62	9,6
Relativamente Satisfeito (3)	38	73,08	82,7
Muito Satisfeito (4)	9	17,31	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.17 apresenta-se a afirmação G3/Q2 – Tempo de espera para ser atendido.

Tabela K.17: Frequência e percentagem da questão G3/Q2.

G3/Q2 -Tempo de espera para ser atendido?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	8	15,38	15,4
Relativamente Satisfeito (3)	27	51,92	67,3
Muito Satisfeito (4)	17	32,69	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.18 apresenta-se a afirmação G3/Q3 – Variedade do menu.

Tabela K.18: Frequência e percentagem da questão G3/Q3.

G3/Q3 -Variedade do menu?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	5	9,62	9,6
Relativamente Insatisfeito (2)	32	61,54	71,2
Relativamente Satisfeito (3)	8	15,38	86,5
Muito Satisfeito (4)	7	13,46	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.19 apresenta-se a afirmação G3/Q4 – Limpeza das instalações.

Tabela K.19: Frequência e percentagem da questão G3/Q4.

G3/Q4 -Limpeza das instalações?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	2	3,85	3,8
Relativamente Insatisfeito (2)	19	36,54	40,4
Relativamente Satisfeito (3)	21	40,38	80,8
Muito Satisfeito (4)	10	19,23	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.20 apresenta-se a afirmação G3/Q5 – Aparência dos alimentos.

Tabela K.20: Frequência e percentagem da questão G3/Q5.

G3/Q5 -Aparência dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	3	5,77	5,8
Relativamente Insatisfeito (2)	26	50,00	55,8
Relativamente Satisfeito (3)	18	34,62	90,4
Muito Satisfeito (4)	5	9,62	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.21 apresenta-se a afirmação G3/Q6 – Sabor dos alimentos.

Tabela K.21: Frequência e percentagem da questão G3/Q6.

G3/Q6 -Sabor dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	4	7,69	7,7
Relativamente Insatisfeito (2)	17	32,69	40,4
Relativamente Satisfeito (3)	20	38,46	78,8
Muito Satisfeito (4)	11	21,15	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.22 apresenta-se a afirmação G3/Q7 – Temperatura dos alimentos.

Tabela K.22: Frequência e percentagem da questão G3/Q7.

G3/Q7 -Temperatura dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	22	42,31	42,3
Relativamente Satisfeito (3)	24	46,15	88,5
Muito Satisfeito (4)	6	11,54	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.23 apresenta-se a afirmação G3/Q8 – Quantidade dos alimentos.

Tabela K.23: Frequência e percentagem da questão G3/Q8.

G3/Q8 -Quantidade dos alimentos?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	3	5,77	5,8
Relativamente Insatisfeito (2)	6	11,54	17,3
Relativamente Satisfeito (3)	34	65,38	82,7
Muito Satisfeito (4)	9	17,31	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.24 apresenta-se a afirmação G3/Q9 – Relação preço/qualidade.

Tabela K.24: Frequência e percentagem da questão G3/Q9.

G3/Q9 -Relação preço/qualidade?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	0	0,00	0,0
Relativamente Insatisfeito (2)	19	36,54	36,5
Relativamente Satisfeito (3)	25	48,08	84,6
Muito Satisfeito (4)	8	15,38	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.25 apresenta-se a afirmação G3/Q10 – Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe.

Tabela K.25: Frequência e percentagem da questão G3/Q10.

G3/Q10 -Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Muito Insatisfeito (1)	2	3,85	3,8
Relativamente Insatisfeito (2)	18	34,62	38,5
Relativamente Satisfeito (3)	24	46,15	84,6
Muito Satisfeito (4)	8	15,38	100,0
Total	52	100,0	

Na Tabela K.26 apresenta-se a afirmação G3/Q11 – Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe.

Tabela K.26: Frequência e percentagem da questão G3/Q11.

G3/Q11 -Com base na sua experiência pessoal, que modelo implementaria na AM caso lhe coubesse a decisão?	Frequência	Percentagem Relativa (%)	Percentagem Acumulada (%)
Catering	32	61,54	61,5
Exploração directa da messe	20	38,46	100,0
Total	52	100,0	

APÊNDICE L

CUSTOS REFERENTES AO ESTUDO DE CASO

Tabela L.1: Custos referentes às horas extraordinárias.

Horas Extraordinárias		
Jun/09-Jun/10	Nº Horas	Valor Pago
TOTAL 50%	298	1.499,27€
TOTAL 75%	527	3.882,41€
TOTAL 100%	1451	11.704,06€
TOTAL	2.276	17.085,74€

Fonte: Secção Logística da Academia Militar.

Tabela L.2: Custos referentes às Remunerações.

Tabela de Remunerações				
Categorias	Remuneração	Efectivo	Mensal	Anual
Cozinheiro	583,58€	3	1.750,74€	24.510,36€
Empregado de mesa	583,58€	3	1.750,74€	24.510,36€
Auxiliar de serviços	532,08€	2	1.064,16€	14.898,24€
Auxiliar de alimentação	566,41€	1	566,41€	7.929,74€
Cozinheiro Chefe	734,62€	1	734,62€	10.284,68€
Chefe de Mesa	683,13€	1	683,13€	9.563,82€
Copeiro	566,41€	1	566,41€	7.929,74€
TOTAL		12	7.116,21€	99.626,94€

Fonte: Secção Logística da Academia Militar.

Tabela L.3: Custos referentes ao Pessoal Civil.

AM	ANUAL
Custos em Horas Extraordinárias	17.085,74€
Custos de Renumeração	99.626,94€
Total de custos	116.712,68€

APÊNDICE M

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO OUTSOURCING

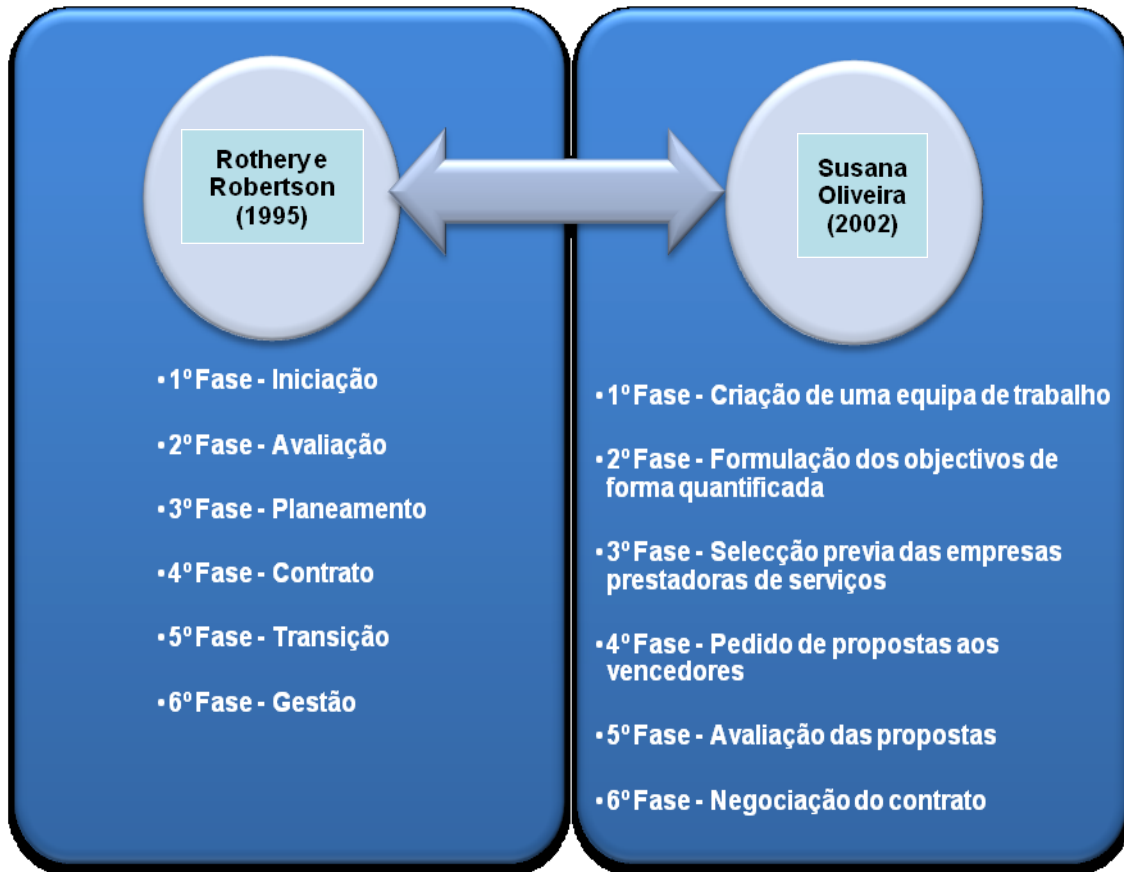


Figura M.1: Processo de implementação do outsourcing, segundo Rothery e Robertson (1995) e Susana Oliveira (2002).

ANEXOS

ANEXO N

CUSTO DOS GÉNEROS

Quadro N.1: Custo dos Géneros.

Custos dos Géneros		
Refeição	ValorPraticado (2008)	ValorPraticado (2009)
1ªRefeição	0,92€	0,95€
2ªRefeição	3,18€	3,28€
3ªRefeição	3,18€	3,28€
Sup.Nocturno	0,87€	0,90€
Sup.Esf.Contínuo	1,59€	1,64€
Sup.Esf.Violento	2,10€	2,16€
Sup.Ração Combate	1,00€	1,03€
Dietas - 2ªRefeição	3,08€	3,17€
Dietas - 3ªRefeição	3,08€	3,17€
Ração	9,02€	9,29€
Ementa Festiva	4,61€	4,75€

Fonte: Secção Logística da Academia Militar.

ANEXO O

DETERMINAÇÃO DA DIMENSÃO DA AMOSTRA

Segundo Sarmiento (2008, p. 25), para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um nível de precisão (D) é a seguinte:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (1)$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao número total de trabalhadores das OGFE, ou seja $N = 300$. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista. Como não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda = 90\%$ e o nível de precisão $\pm 10\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor de 1,96 conforme mostra a Tabela N.1. A tabela N.1 Apresenta a validade do estudo, em função do nível de confiança e da margem de erro.

Tabela O.1: Validade do estudo.

Validade do Estudo	Nível de Confiança (λ)	Normal estandardizada $Z_{\alpha/2}$	Nível de significância ($\alpha = 1 - \lambda$)	Margem de erro (ϵ)
Muitíssimo Importante	99%	$\pm 2,58$	1%	2% ou 5%
Importante	95%	$\pm 1,96$	5%	5% ou 10%
Pouco Importante	68%	$\pm 32\%$	32%	5% ou 10%

Fonte: Sarmiento (2008, p. 27).

ANEXO P

EFFECTIVO DA ACADEMIA MILITAR

Quadro P.1: Total de efectivos.

	Sede	Amadora	Totais
Alunos	197	430	627
Militares	183	94	277
Civis	41	34	75
Total	421	558	979

Fonte: Dados da secção de pessoal da AM.

Q.1.1: PROPOSTA (A)

Fonte: Dados da *UNSIELF*.

Q.1.2: PROPOSTA (B)

ACADEMIA MILITAR
ADENDA DE PREÇOS À PROPOSTA INICIAL

HIPÓTESE II
Com funcionários da responsabilidade da Uniself, conforme
abaixo descrito

Mapa Final de Preços


PREÇO DA REFEIÇÃO	
Pequeno-Almoço	0,70 €
Almoço / Jantar	4,63 €
Lanche	0,70 €
Reforço da noite	0,70 €

MAIS I.V.A. À TAXA LEGAL EM VIGOR DE 13%

Os preços serão válidos até Dezembro de 2011.

QUADRO DE PESSOAL UNISELF:

1	GESTOR
1	CHEFE DE COZINHA
2	COZINHEIROS DE 3ª
6	EMPREGADAS DE REFEITÓRIO
TOTAL	10 ELEMENTOS AFECTOS AO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO



Uniself – Sociedade de Restaurantes Públicos e Privados, S.A.
Sede: Rua Cidade de Lisboa, n.º 8 – Edifício Uniself – Parque Industrial do Amêijo – 2080-450 S. Julião do Tojal
Tel: 218 729 300/34 • Fax: 218 729 319
Filial Norte: Rua de S. Gens, n.º 3580 - N.º 1º • 4480-409 Serôense da Hora • Tel: 229 577 800 • Fax: 229 577 888
E-mail: geral@uniself.pt • Web: www.uniself.pt
Contribuinte N.º 501 523 325 • Capital Social: € 2.001.000,00 • Matrícula NIPC 501 523 325 • C. E. C. de Lisboa

Figura Q.2: Valores referentes à proposta (B).

Fonte: Dados da UNISELF.